

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

2015

Susanna Lehtinen

# KAARINAN POJAT RY:N VIESTINTÄSTRATEGIA JA -SUUNNITELMA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Susanna Lehtinen

## KAARINAN POJAT RY:N VIESTINTÄSTRATEGIA JA -SUUNNITELMA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut rakentaa jalkapalloseura Kaarinan Pojat ry:lle viestintästrategia ja -suunnitelma. Viestintästrategiaa ja -suunnitelmaa kaivattiin organisaatiossa antamaan viestinnälle selkeät perussäännöt, joiden mukaan viestintää olisi jatkossa helppo kehittää eteenpäin. Tavoitteena on siis ollut helpottaa Kaarinan Pojat ry:n viestintää kaikkien sidosryhmien kanssa sekä auttaa organisaatiota luomaan yhteisöllisyyttä ja toivottua mielikuvaa itsestään sidosryhmien keskuudessa.

Opinnäytetyössäni olen käsitellyt yhteisöviestintää sekä sitä, miten yhteisöviestinnän avulla voidaan kehittää urheiluseuran viestintää. Ensin olen esitellyt erilaisia viestinnän strategioita sekä sitä, miten ja mistä osista viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma rakentuvat. Tämän jälkeen olen muodostanut Kaarinan Pojat ry:lle viestintästrategian sekä sen pohjalta viestintäsuunnitelman.

Strategia- ja suunnitelmaprosessin perustana on käytetty yhdessä organisaation johdon kanssa rakennettua viestinnän nykytilan analyysia sekä muutamille kohderyhmille suunnattua kyselyä ja sen tuloksia. Viestintästrategia ja tähän pohjautuva viestintäsuunnitelma on koostettu kyselyn tulosten ja organisaation johdon tavoitteiden sekä teoriapohjan avulla. Sekä strategiassa että suunnitelmassa on pyritty painottamaan erityisesti yhteisöllisyyttä. Opinnäytetyöprosessin tuloksena organisaatiolla on uusi viestintää ohjaava strategia sekä viestintäsuunnitelma helpottamassa viestintää.

### ASIASANAT:

Yhteisöviestintä, viestintästrategia, viestintäsuunnitelma

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Marketing

April 2015 | 56

Instructor: Ari Jolkkonen

Susanna Lehtinen

# COMMUNICATION STRATEGY AND PLAN FOR KAARINAN POJAT RY REGISTERED ASSOCIATION

The goal of this thesis has been to build a communication strategy and a communication plan for the football club Kaarinan Pojat ry. A communication strategy and plan is needed in the organization to provide clear basic rules for future communication. The aim has thus been to make the communication with every interest group easier as well as to help the organization to create the desired image and sense of community among the interest groups.

In my thesis I have dealt with organizational communication and how it can be used to develop communication of sports clubs. In my work I have first introduced a variety of communication strategies as well as how and of which parts a communication strategy and communication plan are built. Then I have built a communication strategy and a communication plan based on this strategy for Kaarinan Pojat ry.

As a background for the process I have used a here and now -analysis that is made in conjunction with the organization's management, as well as the results of a survey directed to certain interest groups. The communication strategy and communication plan is based on these results and the objectives of the organization's management, as well as the theoretical basis used. Both the strategy and the plan particularly emphasize the sense of community. As a result of this process the organization now has a new communication strategy and plan to help guide communication from now on.

## KEYWORDS:

Organizational communication, communication strategy, communication plan

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 MITÄ VIESTINTÄ ON?</b>	<b>8</b>
2.1 Viestinnän tehtävät ja tavoitteet	8
2.2 Tavoitteellisen viestinnän malli	9
2.2.1 Yhteys- ja tiedotustoiminta	10
2.2.2 Yhteisökuva, yhteisökulttuuri ja yhteisöilme	11
2.3 Tulostietokannan malli	13
2.4 Sosiaalinen media	17
<b>3 VIESTINTÄSTRATEGIAN JA –SUUNNITELMAN LAATIMINEN</b>	<b>19</b>
3.1 Viestintästrategia	19
3.1.1 Nykytila	20
3.1.2 Tavoitteet ja painopisteet	21
3.1.3 Resurssit, vastuu ja mittarit	22
3.2 Viestintäsuunnitelma	23
3.2.1 Arki- tai päivittäisviestintä	24
3.2.2 Säännölliset toimenpiteet, ohjeet ja prosessikuvaukset	25
3.2.3 Hankkeet, projektit ja kampanjat	25
3.2.4 Vastuut ja budjetointi	26
<b>4 KAARINAN POJAT RY:N VIESTINNÄN SUUNNITTELU</b>	<b>27</b>
4.1 Taustakyselyt	28
4.2 Viestintästrategia	34
4.3 Viestintäsuunnitelma	45
<b>5 YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>54</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>56</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Viestintäkysely seuran pelaajille, toimihenkilöille, vanhemmille
- Liite 2. Kaarinan Pojat ry:n viestintästrategia
- Liite 3. Kaarinan Pojat ry:n viestintäsuunnitelma

## KUVIOT

Kuvio 1. Åbergin pizza (mukaillen Åberg 1997).	14
Kuvio 2. Viestinnän SWOT-analyysi.	36
Kuvio 3. Viestinnän kohderyhmäanalyysi.	39

## TAULUKOT

Taulukko 1. Pelaajien seuraamat viestintäkanavat.	28
Taulukko 2. Toimihenkilöiden seuraamat viestintäkanavat.	29
Taulukko 3. Toimihenkilöiden viestintäkanavien seuraamistiheys.	30
Taulukko 4. Vanhempien seuraamat viestintäkanavat.	31
Taulukko 5. Vanhempien viestintäkanavien seuraamistiheys.	32
Taulukko 6. Viestinnän luonne kohderyhmittäin.	33
Taulukko 7. Viestintävastuut nykyisten toimijoiden mukaan.	43

# 1 JOHDANTO

Professori Wiion mukaan (Wiio 1994, 161–162) viestintä on organisaation toiminnan ehdoton edellytys. Yhteisöviestintä on työyhteisöjen johtamiseen liittyvää ja niiden jäsenten välistä työhön liittyvää keskinäistä kanssakäymistä ja informaation vaihdantaa sekä yhteisön ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta erityisesti tiedottamisen ja suhdetoiminnan näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Kaarinan Pojat ry:lle viestintästrategia ja sen pohjalta käytännön viestintäsuunnitelma, joiden on tarkoitus toimia pohjana kaikelle organisaation viestinnälle tulevaisuudessa. Kaarinan Pojat ry on vuonna 1958 perustettu jalkapallon erikoisseura, jonka tavoitteena on olla vahva kasvattajaseura ja paikallinen vaikuttaja. Organisaatio työllistää yhden päätoimisen toiminnanjohtajan, jonka vastuualueisiin myös viestintä kuuluu. Lisäksi organisaatiossa on OTO-valmennuspäällikkö, joka vastaa valmennukseen liittyvistä asioista toiminnanjohtajan ollessa vastuussa hallinnosta. Seurassa on noin 500 eri-ikäistä jalkapalloilijaa ja yli 100 vapaaehtoista toimihenkilöä.

Toimeksiantajan toiveesta ja omasta suosituksestani viestintästrategia pohjaa vahvasti organisaation kokonaistrategiaan. Viestintästrategian tarkoituksena on helpottaa organisaation viestintää tulevaisuudessa määrittelemällä sille perussäännöt, joita viestinnässä olisi hyvä noudattaa. Tavoitteena on kehittää viestintää sellaiseen suuntaan, joka parhaiten tukee seuraidentiteetin ja yhteisöllisyyden rakentumista. Strategian pohjalta luodaan myös erillinen viestintäsuunnitelma. Viestintästrategiassa ja -suunnitelmassa keskitytään siihen mitä, miten, miksi ja milloin viestitään.

Viestintästrategiatyön pohjana toimii viestinnän nykytilan SWOT-analyysi, joka laaditaan yhdessä organisaation hallinnollisen johdon, eli johtokunnan kanssa. Tämän jälkeen määritellään viestinnän tehtävät, tavoitteet ja resurssit yhdessä operatiivisen johdon, eli toiminnanjohtajan kanssa. Lopullinen tuotos tästä työstä on organisaatiolle tärkeä viestintästrategia. Tätä viestintästrategiaa käytetään pohjana yksityiskohtaisen viestintäsuunnitelman rakentamisessa. Viestintä-

suunnitelmaa varten eri osa-alueiden viestinnän tilaa kartoitetaan organisaation jäsenille suunnatun kyselyn muodossa. Kyselyssä on erillinen, viestintää käsittelevä osa.

Sekä minun että organisaation tavoitteena on kehittää organisaation viestintää ja viestintäkäsitystä niin, että viestintä nähtäisiin ennemmin kattavana ja jatkuvana prosessina kuin yksittäisenä toimenpiteenä eri tapahtumien yhteydessä. Tavoitetilassa viestintä nähdään pitkän aikavälin prosessina, jonka vaikutukset ovat mitattavissa ja arvioitavissa, mutta jonka osa-alueet ovat muokattavissa mitattujen vaikutusten perusteella. Tavoitteena on myös entistä paremmin osata kohdistaa viestintä oikeille kohderyhmille, oikean muotoisena, oikeaa kanavaa pitkin ja näin selkeyttää ja helpottaa sekä viestintäprosessia että viestin vastaanottamista.

Mielestäni Kaarinan Pojat ry:n, josta myöhemmin käytetään lyhennettä KaaPo, viestintä on sellaisella tasolla, että sen perusteelliseen muovaamiseen ei ole tarvetta. Siksi strategiassa ja suunnitelmassa keskitytäänkin enemmän siihen, että viestintää kehitetään yhteisöllisyyden kehittämistä tukevaan suuntaan. Viestinnän avulla tehdään yhteisön tavoitteita ja toimintaa tunnetuiksi, parannetaan yhteistyötä organisaation sisällä, luodaan suhteita ulospäin ja estetään väärinkäsityksiä.

## 2 MITÄ VIESTINTÄ ON?

”Viestintä” on suomenos vierasperäisestä sanasta kommunikaatio, joka puolestaan pohjautuu latinankieliseen sanaan ”communis”. Communis tarkoittaa yhteistä (vrt. englanninkielen ”common”). Viestinnällä pyritään siis luomaan yhteistä käsitystä jostakin asiasta. Ikävalko toteaa viestinnän yksinkertaisimmillaan olevan sanomien lähettämistä ja vastaanottamista. Viestintä on kuitenkin monimutkainen vuorovaikutustapahtuma, johon sisältyy monia tekijöitä. Olenaisia tekijöitä viestintäprosessin onnistumisen kannalta ovat muun muassa lähettäjän ja vastaanottajan kokemukset, viestintätilanne ja ympäristö sekä tietysti itse sanoma eli se, mitä halutaan viestiä. (Ikävalko 1999, 11–12.)

Siukosaaren (2002,15) mukaan yhteisö- tai organisaatioviestintä koostuu kahdesta osa-alueesta, yhteystoiminnasta ja tiedottamisesta. Yhteystoiminnan tavoitteena on tehdä yhteisöstä tunnettu yhteisölle tärkeiden sidosryhmien keskuudessa ja tiedotustoiminnan tavoitteena puolestaan on tuoda yhteisö sille tärkeiden sidosryhmien tietoisuuteen.

### 2.1 Viestinnän tehtävät ja tavoitteet

Ikävalkon (1999, 14) mukaan viestinnän tehtävät voidaan jakaa kahteen ryhmään; niihin, jotka tukevat lyhyen tähtäimen tavoitteita ja niihin, jotka tukevat pitkän tähtäimen tavoitteita. Tavoitteet eivät ole toisensa poissulkevia vaan tarkoituksena on, että ne vaikuttavat samanaikaisesti. On tärkeää, että lyhyen aikavälin tavoitteet tukevat pitkän aikavälin tavoitteita.

Juholinin (2009, 54) mukaan viestinnän tehtävät voidaan pelkistää 8 luokkaan. Näitä ovat tiedon saatavuus ja vaihdanta yhteisön sisällä ja sidosryhmien kesken, sitoutumisen edellytysten luominen, vuoropuhelu ja kuuntelu, yhteisökuvaan vaikuttaminen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, kiinnostavuuteen vaikuttaminen, viestintäosaamisen kehittäminen ja luotaaminen, seuranta ja arviointi.



Åberg (1997, 32–33) puolestaan on antanut viestinnälle viisi funktiota: perustoimintojen tuki, profilointi, informointi, kiinnittäminen ja vuorovaikutus.

Viestinnän tehtävät ovat strategisia ja vuorovaikutteisia. Åbergin (2015:1) mukaan viestintä on ”voimavara, joka tukee yhteisön strategisten tavoitteiden saavuttamista” ja sen tulee olla osa organisaation kaikkea päätöksentekoa. Lisäksi viestinnän tehtävänä on strategian avaaminen ja jalkauttaminen yhteisön jäsenten sisäisen sitoutumisen aikaansaamiseksi. Hyvin toteutettu viestintä edesauttaa vuorovaikutusta ja sitä kautta lisää yhteistä näkemystä organisaation ja sen kohderyhmien välille.

On tärkeää, että organisaation viestinnälle on asetettu tavoitteita. Ikävalko (1999, 16) toteaa, että ilman tavoitteita ei pystytä myöskään arvioimaan tuloksia. Nämä tavoitteet voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteita, mutta myös määrällisiä tai laadullisia tavoitteita. Arvioimista varten tarvitaan myös mittarit. (Siukosaari 2002, 31, Ikävalko 1999, 16) Viestinnän tavoitteita voivat olla mm. tunnettuus, ymmärrys, luottamus tai suosio (Siukosaari 2002, 33). Ikävalko (1999, 17) korostaa, että tavoitteiden taustalla on oltava strategia, johon tavoitteet perustuvat. Strategiaan pohjautuvat tavoitteet ovat ”viestinnän selkäranka”.

## 2.2 Tavoitteellisen viestinnän malli

Siukosaaren (2002, 12) mukaan yhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, jonka avulla yhteisö rakentaa selkeää, vahvaa yhteisökuva ja varmistaa avoimen, vuorovaikutteisen tiedonkulun. Yhteisöviestinnän tulisi olla tavoitteiden asettamista ja tulosten seuranta, tiedontarpeen jatkuvaa arvioimista, ymmärrettävien sanomien rakentamista, vastaanottajaan vaikuttamista, palautteen saamista ja sen käsittelyä sekä tutustumista ja tunnetuksi tekemistä (Siukosaari 2002, 29–30).

Siukosaaren (2002, 19–20) tavoitteellisen viestinnän toimintamallin mukaan yhteisön viestinnässä on neljä työvaihetta; selvitysten tekeminen, suunnittelu ja päätöksenteko, toiminta ja tulosten arviointi. Hän korostaa, että vaiheet ovat

samanaikaisia ja muodostavat jatkumon. Näin syntyy tavoitteellinen viestintämalli.

Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää kerätä tietoa siitä, mitä yhteisön sidosryhmät tietävät, luulevat tietävänsä tai ajattelevat yhteisöstä sekä siitä, mitä yhteisöltä, ja sen viestinnältä, odotetaan. Selvitys tuottaa ensisilmäyksen myös yhteisökuvasta. Tätä vaihetta seuraa suunnittelu, jonka aikana kartoitetaan kohderyhmät, tarkistetaan haluttu yhteisökuva ja profiloidaan yhteisö sekä laaditaan viestinnän suunnitelmat. Siukosaari korostaa, että suunnittelu- ja päätöksentekovaihe on mahdoton suorittaa, jos yhteisön varsinainen toiminta on suunnittelematonta. Tämä korostaa myös sitä, että viestinnän on pohjattava yhteisön toimintaan ja toimintaa ohjaavaan strategiaan ollakseen toimivaa. Suunnittelua seuraa toiminta, eli itse viestintä. Sen tulee olla jatkuvaa, suunnitelmallista ja tavoitteellista. Lopulta on aika arvioida viestinnän tuloksia; joko yksittäisten tapahtumien osalta tai pitemmän aikavälin tavoitteiden toteutumista. Arvioimalla viestinnän tuloksia pystytään viestintää suunnittelemaan ja kehittämään edelleen. (Siukosaari 2002, 19–20.)

Siukosaaren (2002, 15) mukaan yhteisöviestinnän keskeisiä toimintoja ovat yhteystoiminta ja tiedotustoiminta. Yhteisöviestinnän muiksi toiminnoiksi hän nimittää yhteisökulttuurin vaalimisen, yhteisöilmeen kehittämisen, yhteisökuva-mainonnan, hyväntekeväisyyden ja luotauksen.

### 2.2.1 Yhteys- ja tiedotustoiminta

Yhteystoiminnan keinoja ovat mm. henkilökohtaiset lähestymiset (puhelinsoitto, sähköposti), tapaamiset, edustaminen ja luotaus. Tavoitteena on luoda yhteisöstä ja sen ihmisistä **tunnettuja** yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa. Vuorovaikutus synnyttää myönteisen ilmapiirin ja mahdollistaa yhteisölle tärkeän luotaustoiminnan. (Siukosaari 2002, 15–16.) Luotaus on jatkuva prosessi, jossa pyritään tunnistamaan olennaiset tekijät, seuraamaan ja tulkitsemaan niitä sekä toteuttamaan oikeasevia toimenpiteitä ja tämän jälkeen valvomaan seurauksia. (Åberg 2015:2.)

Tiedotustoiminta perustuu esitteiden, tiedotteiden, toimintakertomusten tai vaikka ilmoitustaulun välittämään tietoon. Tiedotustoiminta ei välttämättä ole yhtä henkilökohtaista kuin yhteystoiminta. Tavoitteena on tehdä yhteisöstä ja sen toiminnasta **tietoista** yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa. (Siukosaari 2002, 15–16.)

### 2.2.2 Yhteisökuva, yhteisökulttuuri ja yhteisöilme

Siukosaaren (2002, 38) mukaan yhteisökuva on yhteisölle tärkeiden ihmisten, yhteistyötahojen ja suuren yleisön tajunnassa oleva kuva yhteisöstä. Yhteisökuva muodostuu ja muokkautuu sitä mukaa, mitä enemmän yhteisöstä tiedetään ja mitä paremmin sitä tunnetaan. Yhteisökuva luodaan muutamalla perusviestillä, joita toistetaan jatkuvasti ja vuodesta toiseen. Sen on oltava avoin ja uskottava. Tarkoitus on kertoa selkeästi, mitä tehdään ja miten. On tärkeää, että yhteisökuvan rakentaminen lähtee yhteisöstä itsestään.

Siukosaaren (2002, 43–44) mukaan yhteisökuvaan vaikuttaa kolme keskeistä tekijää; yhteisön teot, viestit ja ilme. Teot koostuvat luonnollisesti siitä, miten yhteisö toimii ja mitä se osaa, mitä se tekee ja miten se tekee. Viestit käsittävät ensinnäkin sen, mitä ja miten yhteisön sisällä viestitään ja miten yhteisö pitää yhteyttä yhteistyötahoihin. Viestit pitävät sisällään myös sen, miten yhteisön toiminta-ajatus, arvot ja tavoitteet välittyvät viesteistä. Ilmeeseen vaikuttaa luonnollisesti se, miltä yhteisön jäsenet näyttävät, mutta myös se, miltä mm. yhteisön toimitilat, kotisivut ja kaikki kirjalliset viestit näyttävät; yhteisön ilme välittyy visuaalisesti kaikesta, mitä yhteisö on.

Yhteisökulttuuri on yhteisön tapa toimia. Yhteisökuva liittyy kiinteästi yhteisökulttuuriin, sillä yhteisön jäsenten tapa toimia ja viestiä on osa yhteisökulttuuria. Yhteisökulttuurin lähtökohtana ovat yhteisön arvot ja yleisesti hyväksyttävät toimintatavat. (Siukosaari 2002, 53.) Yhteisökulttuuriin vaikuttavat Siukosaaren (2002, 53) mukaan keskeisesti ainakin seuraavat tekijät: yhteisön arvot, sen politiikka, henkilökohtainen viestintä, johtamistapa ja -tyyli, päätöksenteko ja yhteistyö. Arvojen tulisi olla sellaisia, että jokainen yhteisössä toimiva voi miel-

tää ne omakseen. Yhteisön politiikka, oma tapa toimia, on jokaisen yhteisön ominaispiirre. Se pitää sisällään yleisesti hyväksyttäviä toimintatapoja, alakohdaisia toimintatapoja, mutta myös yhteisön omia, vain sitä koskevia toimintatapoja. Tärkeää on, että nämä toimintatavat ovat tuttuja kaikille yhteisön jäsenille ja kaikki kokevat niiden noudattamisen tärkeäksi asiaksi.

Henkilökohtainen viestintä on usein ensimmäinen heijastus yhteisökuulttuurista ulkopuoliselle. Se, miten yhteisössä tervehditään, keskustellaan ja puhutaan, on osa henkilökohtaista viestintää. Myös johtamistapa- ja tyyli vaikuttavat yhteisökuulttuurin muodostumiseen ja kokemiseen; se, miten esimiehet käyttäytyvät ja millaisia he ovat vaikuttaa koko yhteisön toimintaan. Yhteisökuulttuuriin vaikuttavat myös mm. se, miten päätökset syntyvät, miten vastuut jaetaan sekä kuul-laanko yhteisön ääntä tarpeeksi päätöksiä tehtäessä ja ongelmatilanteita ratkaistaessa.

Siukosaaren (2002, 54) mielestä yhteisökuulttuurin luomisen ja vaalimisen tavoitteena on, että yhteisön jäsenet kokevat toimintansa yhteisössä varmana ja turvallisena. Samoin tavoitteena on luoda yhteistyökumppaneille sellainen tunne, että he tietävät millainen yhteisö on; miten se toimii, mitkä ovat sen arvot ja millainen kumppani yhteisö on.

Suomen Palloliiton Vapaaehtoisten johtamisen työkirjan (SPL 2014) mukaan yhteisö, jossa on seurahenkeä, on sitouttavalla vaikutukseltaan vahva. Itse ymmärrän yhteisökuulttuurin luomisen tärkeänä etappina myös sitouttamisen kannalta.

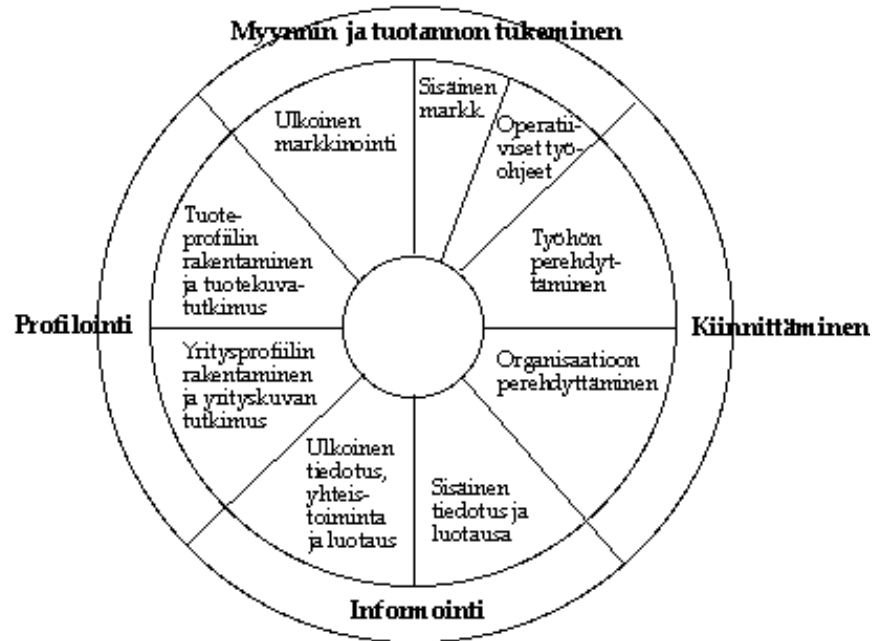
Yhteisöilme liittyy olennaisesti yhteisökuvaan; se visuaalinen miellelyhtymä, jonka yhteisö viestii omalla toiminnallaan, on yhteisöilme. Siukosaaren (2002, 55) mukaan seuraavat asiat vaikuttavat yhteisöilmeeseen: siisti johto ja henkilöstö, hyvännäköiset painotuotteet, toimiva merkki ja logo, vakuuttava mainonta, hyvin hoidetut pihat ja rakennukset, hyvännäköiset yhteisö- ja mainoslahjat. Yhteisöilmeeseen vaikuttaa totta kai se, miten yhteisön jäsenet pukeutuvat ja pitävät huolta itsestään. Yleinen itsestään huolehtiminen ja yhtenäiset, puhtaat ja hoidetut työasut vaikuttavat siihen, miten yhteisö koetaan. Jäsenet edustaessaan

yhteisöä vaikuttavat yhteisöilmeen muodostumiseen. Myös painotuotteilla, kuten esitteillä, yhteyskorteilla ja jäsenlehdillä, vaikutetaan yhteisöilmeeseen. Yhtenäinen, visuaalisesti vaikuttava ja siisti ulkoasu sekä tuotteiden laatu myötävaikuttavat positiivisen yhteisöilmeen syntymiseen. Mielenkiintoisella ulkonäöllä ja helpolla taitolla voi olla vaikutusta siihen, erotutaanko kilpailijan vastaavanlaisesta tuotteesta riittävästi. Myös informatiivisuus on keskeisessä asemassa; informaatiota on oltava riittävästi, mutta ei liikaa. (Siukosaari 2002, 55.)

Myös yhteisön tunnus on iso osa yhteisöilmettä; tavoitteena on, että merkki tai logo olisi tunnettu ja yhdistyisi aina yhteisöön myönteisellä tavalla. Myös mainonnalla voidaan vaikuttaa yhteisöilmeeseen. Vakuuttava mainonta on näkyvää, toistuvaa ja huomiota herättävää. On hyvä kuitenkin muistaa, että mainonnan sisällön lisäksi myös kanava, kuten kotisivut, lehtimainos tai mainosstandi, vaikuttaa yhteisöilmeeseen. Myös mainoslahjojen ulkonäkö ja toimivuus luovat positiivista mielikuvaa. Osana yhteisöilmettä Siukosaari (2002, 56) pitää myös yhteisön hallinnassa olevia tiloja, pihoja ja rakennuksia. Myös selkeät opasteet siistien, huollettujen tilojen lisäksi vaikuttavat positiiviseen yhteisöilmeeseen.

### 2.3 Tulostietinnän malli

Åberg (1997, 109) kuvaa yhteisöviestinnän kokonaisuutta ”tulostietinnän” sateenvarjokäsitteen avulla, ”viestinnän pizzana”. Pizzaa tulkittaessa tulee huomioida sen taustalla vaikuttavat kaksi ulottuvuutta; viestinnän suunta (horisontaalinen) ja viestinnän sisältö (vertikaalinen). Viestinnän suunnalla selvennetään sitä, onko viestinnän painopiste organisaation sisäisessä vai ulkoisessa viestinnässä ja viestinnän sisällöllä puolestaan viestinnän jatkumoa, eli sitä, koskeeko viestintä yksittäistä tapahtumaa vai kokonaisuutta.



Kuvio 1. Åbergin pizza (mukaillen Åberg 1997).

Myynnin ja tuotannon tuki pitää sisällään ulkoisen markkinointiviestinnän sekä sisäisen markkinoinnin ja operatiivisen työviestinnän. Kiinnittäminen käsittää työhön ja organisaatioon perehdyttämisen. Informointi kattaa sen, mitä perinteisesti voidaan pitää viestintänä, eli tiedotustoiminnan, yhteystoiminnan ja luotuksen. Profilointi on tuoteprofiilin ja yritysprofiilin rakentamista ja tutkimista. (Åberg 1997, 110–114.)

### Perustoimintojen tuki eli myynnin ja tuotannon tukeminen

Åbergin (1997,110) mukaan ”perustoimintojen tukeminen on työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä”. Markkinointiviestintä pitää sisällään henkilökohtaisen myyntityön ja asiakaspalvelun, mediamainonnan, suoramainonnan, myynninedistämisen ja Isohookanan (2007, 6-7) mukaan myös tiedottamisen. Åberg (1997, 111) puolestaan laskee markkinointiviestinnäksi vain myyntityön, mainonnan ja myynninedistämisen. Ulkoiseksi työviestinnäksi Åberg mainitsee mm. yhteydenpidon alihankkijoihin ja viranomaisiin.

Sisäisellä markkinoinnilla viitataan siihen, että jokaisen organisaation työntekijän tulee omata ulkoisen markkinoinnin kannalta olennaiset tiedot, sillä jokainen organisaation työntekijä edesauttaa ulkoista markkinointia. Sisäisen tiedotuksen ja markkinoinnin välinen yhteistyö korostuu erityisesti. (Åberg 1997, 114.)

Operatiivinen työviestintä voidaan jakaa suoraan yhteydenpitoon sekä välitettyyn viestintään; joko henkilökohtaiseen, kasvokkain tapahtuvaan viestintään tai jonkun kanavan, esimerkiksi sähköpostin kautta lähetettävään viestintään. Operatiivinen työviestintä on tärkeä osa sisäistä viestintää, sillä sen avulla organisaation jäsenet osaavat hoitaa omat työnsä. (Åberg 1997, 112.)

## Kiinnittäminen

Kiinnittäminen on yksinkertaisuudessaan organisaatioon perehdyttämistä ja sitouttamista (Ikävalko 1999, 14). Åbergin (1997, 117–118) mielestä on koko organisaation etu, että uusi jäsen oppii ja sisäistää yhteisön pelisäännöt ja toimintatavat mahdollisimman nopeasti. Hän kuitenkin korostaa, että kiinnittämisessä ei ole kyse vain uusista jäsenistä, vaan huomiota pitää kiinnittää myös kauemmin organisaatiossa olleita. Juholinin (2005, 45) mukaan sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta ja on valmis antamaan organisaatiolle panostaan eri muodoissa.

Kiinnittämistä on kahdenlaista: yhteisöön perehdyttämistä ja työhön perehdyttämistä. Yhteisöön perehdyttäminen tarkoittaa organisaation pelisääntöjen, toimintatapojen, arvojen ja normien viestimistä jäsenille kokonaisvaltaisesti. Yhteisöön perehdyttäminen tulisi nähdä ”jäseneksi ottamisen rituaalina”. Työhön perehdyttäminen taas on yksityiskohtaisempaa kuin organisaatioon perehdyttäminen ja kohdistuu tarkemmin yksilöön ja hänen rooliinsa organisaatiossa. (Åberg 1997, 118–119.)

Erityisesti urheiluseurassa kiinnittäminen tai sitouttaminen on tärkeää, sillä toiminta pohjautuu vahvasti vapaaehtoisten panokseen. Suomen Palloliiton Vapaaehtoisten johtamisen työkirjan (SPL 2014) mukaan sitoutumiseen vaikutta-

vat muiden muassa alussa saadun perehdyttämisen ja kouluttamisen laatu ja hyödyllisyys.

## **Informointi**

Informointi pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen tiedotustoiminnan, yhteystoiminnan ja luotauksen. Ikävalkon (1999, 14) mukaan tämä on sitä, mitä perinteisesti pidetään viestintänä, eli organisaation asioista kerrotaan sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Myös Juholin (2005, 44) korostaa informoinnin olevan kaikkea sitä tiedonvälitystä, jota organisaatiossa suunnitelmallisesti ja tietoisesti hoidetaan. Painopiste on uutisoinnissa; kerrotaan omalle väelle ja ulkopuolisille siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu (Åberg 1997, 114). Informointi on Åbergille (1997, 114) sitä, mitä Siukosaari pitää yhteisöviestintänä; tiedotus- ja yhteystoimintaa.

Informoinnin tarkoituksena on tietoisuuden lisääminen organisaation tapahtumista, sidosryhmien ymmärryksen lisääminen organisaation toiminnasta sekä luotaaminen. Juholin (2005, 44) varoittaa myös informoinnin ylitarjonnasta nyky-yhteiskunnassa, jossa viestien välittäminen on entistä helpompaa ja joka johtaa viestinnän tehottomuuteen.

## **Profilointi**

Profiloinnin tavoitteena on muokata yhteisön kuva halutunlaiseksi. Se on pitkäjänteinen viestintäprosessi, jolla on selkeä tavoite (Ikävalko 1999, 14). Ensin on toki tiedettävä, millainen toivottu yhteisökuva on. Sen tulee olla linjassa todellisuuden ja yhteisön kulttuurin kanssa. Tavoitekuvasta heijastuu Åbergin (1997, 68) mukaan yhteisön visio, missio ja tavoitteet, yhteisön identiteetti sekä arvot.

Profiloinnin avulla muokataan yhteisön kuvaa halutunlaiseksi. Tavoitekuvan tulisi kertoa, mihin ollaan menossa ja miksi, mistä on lähdetty ja missä ollaan nyt (Åberg 1997, 68). Juholin (2005, 45) korostaa, että profiloinnissa on kyse siitä,



että organisaatio pyrkii vaikuttamaan itsestään syntyviin mielikuviin. Keskeisiä käsitteitä Juholinin mukaan ovat myös imago ja maine, jotka ilmentävät yhteiskuvaa.

Profilointi toteutuu käytännössä kolmessa muodossa; tekoina, eli siinä mitä ja miten teemme, viesteinä, eli mitä ja miten sanomme sekä ilmeenä, eli miltä näytämme (Åberg 2000, 140). Teot ovat tärkeimpiä; viestinnästä ei ole hyötyä, ellei taustalla tapahdu luvattuja asioita eikä toiminta vastaa luvattua. Viestin pitää olla jotain sellaista, johon kaikki viestinnän osa-alueet voidaan kytkeä. Ilme puolestaan on annettujen ”aistivaikutelmien monitahoinen kokonaisuus” (Åberg 2000, 146). Yhteisöilme käsittää muun muassa toimitilojen ja toimihenkilöiden sekä kirjekuorten ja käyntikorttien ulkonäön. Yhteisöilmeeseen kiinnitetään Åbergin (2000, 147) mukaan usein liian vähän huomiota.

## 2.4 Sosiaalinen media

Kortesuo toteaa (2014, 15–16), että sosiaaliseen mediaan ei voi kirjoittaa siten kuin perinteistä yritysviestintää on aiemmin tehty, sillä sosiaalisen median ydin on vuorovaikutteisudessa. Hänen mukaansa vuorovaikutteisen tekstin tulee olla lyhyt, jotta teksti ehditään ja jaksetaan lukea. Sen tulee olla kommunikoiva, positiivinen ja tietyissä tilanteissa jopa hauska, jotta se herättää mielenkiintoa. Tekstin tulee olla myös helppolukuinen ja ajantasainen eikä liian kattava. Ehkä tärkein ominaisuus on kuitenkin se, että teksti on hyvällä tavalla markkinoiva; kilpailevia tekstejä on paljon ja teksti pitää osata markkinoida vastaanottajille niin, että he ymmärtävät sen tärkeyden.

Erityisesti Kortesus (2014, 20) korostaa ajantasaisuutta; sosiaalisessa mediasa eletään hetkessä ja on turha mennä kommentoimaan keskusteluun, joka on monta päivää vanha.

*”Sanomalehdestä sanottiin ennen, että mikään ei ole niin vanhaa kuin eilinen lehti. Sosiaalisesta mediasta voi sanoa, että mikään ei ole niin vanhaa kuin tämänpäiväinen lehti. Se nimittäin kertoo eilisen uutisista, mutta somessa puhutaan tämän hetken uutisista.”*

Korpiola (2015) puhuu siitä, miten organisaatio luo voittavan tarinan. Hänen mukaansa sosiaalinen media on nykyajan muuttuvassa maailmassa tärkeä viestintäkanava, sillä se avaa mahdollisuuden helppoon dialogiin eri sidosryhmien välillä. Lisäksi se mahdollistaa vuorovaikutuksen myös sellaisten tahojen kanssa, jotka suhtautuvat organisaation toimintaan kriittisesti, ja näin luo mahdollisuuden vaikuttaa myös näihin tahoihin.

Korpiolan (2015) mukaan viestintä voidaan jakaa ansaittuun mediaan, ostettuun mediaan, itse tuotettuun mediaan ja lainattuun mediaan; ansaittu media on positiivista julkisuutta, ostettu media puolestaan mainontaa ja hyvää verkkosisältösuunnittelua. Itse tuotettu media on sitä, mitä jokainen organisaatio voi helposti toteuttaa, sillä se pitää sisällään omien mediakanavien hoitamisen ja kohderyhmälähtöisen tarkastelun. Lainattu media tarkoittaa sitä, että organisaation toiminnan puolestapuhujan mainetta hyödynnetään.

Viestinnän trendejä ovat Korpiolan (2015) mukaan on sanojen muuttuminen kuviksi, tarinoiden tärkeys, viestinnän muuttuminen visuaalisemmaksi ja nopeammaksi sekä ajasta ja paikasta riippumattomaksi sekä muutos digitaalisesta mobiiliksi. Myös selfie-kulttuuri sekä kansalaisjournalismi ovat kasvussa.

Seppälä (2013) korostaa, että kohderyhmälähtöisyys on tärkeää sosiaalisessa mediassa, viestintäkanavia saa olla useampia, sisällön tulee olla mielenkiintoista ja sosiaalisen median viestinnässä olisi hyvä pyrkiä osallistamaan myös kohderyhmää. Muita trendejä Seppälän (2013) mukaan ovat visuaalisuus ja seurannan ja analysoinnin tärkeys. Korpiolan tavoin myös Seppälä nostaa esiin sosiaalisen median muutoksen digitaalisesta mobiiliksi tärkeänä asiana.

## 3 VIESTINTÄSTRATEGIAN JA -SUUNNITELMAN LAATIMINEN

Viestintästrategian tarkoitus on toimia ohjenuorana kaikelle organisaation viestinnälle, joten se luo myös pohjan käytännön viestinnän suunnittelulle. Viestintästrategian tulisi olla osa organisaation kokonaisstrategiaa. (Erikson 2008, 173). Viestintästrategia tukee viestinnän pitkän tähtäimen suunnittelua ja se tulisi laatia 2-5 vuodeksi kerrallaan. Viestintästrategia koostuu organisaation viestinnän nykytilan, resurssien, tavoitteiden ja toimintojen sekä mittareiden määrittelystä. Lisäksi siinä olisi hyvä tarkentaa ne toimenpiteet ja keinot, joilla tavoitteet halutaan saavuttaa. (TietoDeski 2014, 3, Ikävalko 1999, 33.)

Viestintäsuunnitelma puolestaan on työkalu operatiivisen viestinnän toteuttamiselle. Se laaditaan strategiaa lyhyemmälle aikavälille. (TietoDeski 2014, 3.) Ikävalko (1999, 32) varoittaa, että viestinnän ei tulisi olla itseisarvo, vaan se tulisi mieltää osaksi organisaation kokonaistoimintaa. Viestintäsuunnitelma auttaa selkiyttämään, toteuttamaan ja kehittämään organisaation tiedottamista ja viestintää vuositason tasolla. Suunnitelmassa tulisi huomioida se, mitä asioita, miten, miksi ja milloin yhteisön tulisi viestiä.

### 3.1 Viestintästrategia

Åberg (1997, 65) esittelee viestinnän suunnittelumallin, joka strategisen tason lisäksi pitää sisällään taktisen tason ja operatiivisen tason. Näistä tasoista strateginen ja taktinen taso tukevat viestintästrategiaa, operatiivinen taso puolestaan viestintäsuunnitelmaa.

Strategisella tasolla on kyse viestinnän strategisia tavoitteita tukevien peruslinjojen määrittelystä (Åberg 1997, 175). Viestinnän työkalut ovat yhteydessä organisaation visioon; sen konkretisointiin ja esillepanoon. Organisaation visio konkretisoituu kehystarinan muodossa. Åbergin (1997, 65) mukaan kehystarinan rakentaminen liittyy profilointiin; yhteinen punainen lanka on perusviesti.

Taktisella tasolla Åbergin (1997, 188) mukaan perustehtävänä on viestinnän voimavarojen kartoitus ja niiden käytön suunnittelu sekä toimintavalmiuksien kehittäminen muuttuvia tilanteita varten.

Åberg (1997, 66–68) korostaa vision, mission, toimintastrategian ja sitä kautta yhteisökuvan ja tavoitekuvan merkitystä. Tavoitekuvasta tulisi käydä ilmi organisaation visio, missio ja tavoitteet, identiteetti sekä arvot.

Ikävalkon (1999, 35) mukaan pitkän aikavälin viestintästrategian peruselementteinä ovat viestinnän nykytila, tavoitteet, keinot ja resurssit sekä viestinnän pääsanoma. Juholin (2005, 107) puolestaan rakentaa viestintästrategian seuraavien tekijöiden varaan; lähtökohta, nykytila, arvot, sidosryhmät, määrittelyt, tavoitteet, mittarit, vastuut ja resurssit.

TietoDeskin (2014, 5) mukaan viestintästrategiaan on ensiksi hyvä määritellä organisaation perus- ja ydinviestit, jotka on hyvä tuoda esiin kaikessa suullisessa, kirjallisessa ja visuaalisessa viestinnässä. Lisäksi strategiaan tulisi määritellä viestinnän arvot, jotka ohjaavat kaikkea organisaation viestintää. Arvot eivät saisi jäädä pelkästään korulauseiksi, vaan niiden tulisi näkyä organisaation päivittäisessä toiminnassa.

### 3.1.1 Nykytila

TietoDeskin (2014, 6) ohjeen mukaan konkreettinen strategiatyö aloitetaan kartoittamalla viestinnän nykytila. Kartoituksen kohteena olisi hyvä olla sisäinen ja ulkoinen yrityskuva, tiedonkulku organisaatiossa sekä vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa.

Sisäistä ja ulkoista yrityskuvaa voi kartoittaa esimerkiksi erilaisilla haastatteluilla tai kyselyillä sekä keskusteluilla organisaation oman henkilöstön sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Samoin sisäistä tiedonkulun tilaa voi arvioida kyselyillä, haastatteluilla, arkipäivän luotauksella ja keskusteluilla, joiden kohteena ovat organisaation sisäisen tiedonkulun nykytilan toimivuus ja tyytyväisyys siihen. Vuorovaikutuksen kartoittaminen eri yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa vaatii

tavallisesti puolueetonta, ulkopuolista tutkimustietoa. On toki myös mahdollista luodata näiden sidosryhmien kokemuksia ja mielipiteitä automaattisesti arkipäivän työn kautta. (TietoDeski 2014, 6.)

Seuraava askel viestintästrategiassa on tehdä SWOT-analyysi sekä kartoittaa kohderyhmät. SWOT-analyysin avulla selvitetään, mitkä ovat organisaation viestinnän vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O) ja uhat (T) analyysiin osallistuvien henkilöiden mielestä. Kohderyhmä-analyysissä kirjataan ylös kaikki organisaation kohderyhmät, joille viestitään joko suorasti tai epäsuorasti; kohderyhmiä ovat esimerkiksi oma henkilöstö, yhteistyökumppanit, nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat sekä yhteiskunnalliset päättäjät ja liitos ja järjestöt. Myös mediaa ja niiden edustajia voidaan pitää yhtenä kohderyhmänä. Itse analyysi koostuu siitä, että selvitetään, mitä nämä kohderyhmät tällä hetkellä tietävät ja ajattelevat organisaatiosta.

### 3.1.2 Tavoitteet ja painopisteet

Viestinnän tavoitteiden asettaminen voi olla vaikeaa. Lähtökohtana tulee kuitenkin olla se tavoitetilä, missä organisaatio haluaisi olla. Tavoitekuva kertoo sen, millaisena organisaatio haluaa näkyä ja tulla tunnistetuksi yhteistyö- ja kohderyhmissä (TietoDeski 2014, 9). Juholin (2005, 100) muistuttaa, että on tärkeää erottaa toisistaan viestinnän ja toiminnan tavoitteet.

Juholin (2005, 103) listaa viestinnän strategisiksi tavoitteiksi ainakin yhteisön tunnettuuden aikaansaamisen, yhteisökuvan kehittämisen ja sidosryhmien sitouttamisen. Myös tavoitteiden mitattavuus on yksi huomioitava asia; tavoitteet voivat olla mitattavissa olevia tulostavoitteita tai suuntaa-antavia linjauksia. TietoDeskin (2014, 9) mukaan tavoitteiden määrittelyn pohjana on hyvä käyttää organisaation visiota, toimintaideaa ja arvoja, määriteltyjä ydin- ja perusviestejä sekä viestinnän nykytilakartoitusta. Viestinnän tavoitteena voi olla saada aikaan muutoksia ja vaikutuksia kohderyhmissä. Tavoitteilla voidaan pyrkiä tiedon lisäämiseen tai asenteiden muuttamiseen tai tavoitteena voi olla kasvava tyytyväisyys organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää kohtaan. Tavoitteena voi

myös olla tiedonkulun ja viestintäkanavien toimivuus, organisaation arvojen näkyvyys sekä vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääminen.

Tavoiteasetannan jälkeen määritellään viestinnän painopisteet. Juholinin (2005, 106) mukaan painopisteet ovat usein päivittäisen viestinnän rinnalla kulkevia kokonaisuuksia, kuten viestintävalmiuksien parantaminen, verkkoviestintäratkaisuihin panostaminen, kommunikaation vahvistaminen sidosryhmien välillä tai vaikka organisaation strategian jalkauttaminen. TietoDeskin (2014, 10) mukaan viestinnän painopisteitä ovat kokonaisuudet, joihin suunnataan tavallista enemmän voimavaroja strategiakauden aikana.

### 3.1.3 Resurssit, vastuu ja mittarit

TietoDeskin (2014, 11) mukaan strategiaan on hyvä määritellä viestintään käytävissä olevat resurssit; henkilöt, joilla on viestintäosaamista ja jotka ovat vastuussa viestinnästä, kuinka paljon taloudellisia resursseja on käytettävissä ja millaisia teknisiä valmiuksia organisaatiossa on. Resurssipulasta kärsivän organisaation olisi myös hyvä pohtia sitä, mitkä asiat on järkevää tehdä itse ja mitä puolestaan on mielekästä ostaa ulkopuoliselta palveluntoimittajalta. Juholin (2005, 94) arvioi resursseja ensinnäkin laadun ja määrän näkökulmasta ja toiseksi suhteessa aikaan ja tavoitteisiin. Nykytilan resursseja, kuten osaamista, tietoa, teknologiaa ja taloutta, tulee siis verrata tavoitetilään ja pohtia, riittävätkö ne määrällisesti ja ovatko ne oikeanlaisia.

Juholinin (2005, 105) mukaan mittarit ovat työkaluja, joiden avulla viestinnän onnistumista voidaan arvioida ja kehittämisalueet tunnistaa. Mittareiden tulisi myös vastata organisaation viestinnälle asettamia tavoitteita ja niiden validiteettiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. TietoDeskin (2014, 16) ohjeistuksessa kehoitetaan määrittelemään ne odotetut tulokset (suunnat, prosenttimäärät jne.), joihin viestinnällä pyritään, ja niiden kautta kehittämään ne mittarit, joilla tuloksia mitataan.

### 3.2 Viestintäsuunnitelma

Viestintästrategian pohjalta on hyvä luoda yksi tai useampi viestintäsuunnitelma. Åbergin (1997, 102) mukaan viestinnän operatiivisella tasolla kyse on lyhyen tähtäimen suunnittelusta. Ikävalkon (1999, 35) mukaan viestintäsuunnittelu kattaa käytännön toiminnan suunnittelun lyhyeksi ajaksi. Siukosaari (2002, 23) korostaa, että lyhyen aikavälin suunnitelmasta tulisi löytyä aina tavoitteet, keinot, aikataulut, toteuttajat ja kustannukset.

Juholin (2009, 108–109) puolestaan toteaa, että viestintäsuunnitelman on tarkoitus ohjata viestinnän toteutusta strategisia linjauksia seuraten; suunnitelma voi olla yksityiskohtainen kalenteri tai laaja-alaisempi ohjenuora siitä, miten strategiassa määritellyt linjat noudatetaan operatiivisella tasolla. Hän määrittelee viestintäsuunnitelman osa-alueiksi päivittäisviestinnän, säännölliset toimenpiteet, toimintasuunnitelmat, ohjeet ja prosessikuvaukset sekä projektit ja kampanjat.

TietoDeskin (2014, 13–14) mukaan viestintäsuunnitelman tarkoitus on auttaa selkiyttämään organisaation viestintää lyhyellä ajanjaksolla. Suunnitelmassa tulisi olla ajanjakson tavoitteet, keinot, aikataulut, toteuttajat sekä kustannukset. Tarkoitus on varmistaa, että tarvittavat toimenpiteet tehdään oikeaan aikaan ja että tiedottaminen kohdistetaan oikealle kohderyhmälle.

Viestintäsuunnitelmassa on hyvä erotella sisäinen ja ulkoinen viestintä. Siukosaari (2002) erottelee omiksi alalajeikseen sisäisen ja ulkoisen tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä ulkoisen viestinnän alle vielä kriisiviestinnän. Åbergin (1997) jaottelu sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä tapahtuu viestinnän funktioiden sisällä; perustoimintojen tuki ja informointi pitävät sisällään sekä sisäistä että ulkoista viestintää, kiinnittäminen keskittyy lähinnä sisäiseen viestintään ja profiointi puolestaan ulkoiseen viestintään.

### 3.2.1 Arki- tai päivittäisviestintä

Juholin (2009, 111) kuvaa päivittäisviestintää jokapäiväiseksi tai muutoin säännölliseksi tiedonvaihdannaksi yhteisön sisällä ja yhteisön sidosryhmien välillä. Vaikka arkiviestintä on jokapäiväistä tässä ja nyt -viestintää, tulee sitäkin linjata. Viestintäsuunnitelmaan kannattaa sopia arkiviestinnän pelisäännöt ja käytännöt. Käytännössä arkiviestintään kuuluvat muun muassa se, miten esimerkiksi sähköpostiviestien allekirjoitukset kirjoitetaan. (TietoDeski 2014, 15.)

Viestintäsuunnitelmaan määritellään myös päivittäisviestinnän tavoitteet ja sisällöt, osapuolet, aikataulut ja keinot (Juholin 2009, 112). Juholin (2009, 114) kehottaa kuitenkin välttämään turhaa tietoa ja sijoittamaan hyvä tietää -asiat intranettiin jokaisen yhteisöön kuuluvan henkilön seurattavaksi. Viestintä koostuu siten niistä must-asioista, jotka ovat työn tekemisen kannalta välttämättömiä.

Päivittäisviestinnän osapuolia ovat tavallisesti oman organisaation henkilöstö, yhteistyökumppanit ja asiakkaat (Juholin 2009, 113). TietoDeskin (2014, 15) mukaan yhteistyöryhmät voidaan lyhyesti määritellä viestintäsuunnitelmaan.

TietoDeskin (2014, 15) mukaan viestintäsuunnitelmaan kannattaa myös sisällyttää ne viestinnän keinot ja kanavat, joita käytetään. Esimerkiksi painetut esitteet ja artikkelit tai sähköinen viestintä internetissä ja sähköpostilla ovat sellaisia kanavia, jotka sopivat päivittäisviestintään. Suunnitelmaan voi myös määrittää kanavien hierarkian. Juholin (2009, 114) toteaa, että tärkein päivittäisviestinnän kanava on työtila, jossa kollegoiden kanssa vaihdetaan tietoa jatkuvasti. Kommunikointi verkossa erilaisten apuvälineiden, kuten Skypen, kautta on nykypäivänä yhtä tehokas viestintäkeino kuin kasvokkaisviestintä. Myös sähköposti ja puhelin ovat oivia kanavia etenkin ulkoisten sidosryhmien kanssa käytävään päivittäisviestintään. Viestintäsuunnitelmasta on hyvä löytyä myös aikataulu. On tärkeää arvioida, kuinka paljon aikaa kukin viestintäprosessi vie. (TietoDeski 2014, 15.)



### 3.2.2 Säännölliset toimenpiteet, ohjeet ja prosessikuvaukset

Asiat, jotka toistuvat vuosittain tai muutoin säännöllisesti, kuuluvat Juholinin (2009, 117) mukaan vuosisuunnittelun piiriin. Vuosikelloon kirjataan ne toimenpiteet, jotka joka tapauksessa toteutetaan; niiden ympärillä pyörii päivittäisviestintä.

Ohjeiden ja prosessikuvausten on tarkoitus helpottaa viestinnän sujumista. Ohjeistuksen voi tehdä mille tahansa toimenpiteelle, jonka kohdalla organisaatiossa koetaan tärkeäksi noudattaa yhteistä linjaa. Tällaisia ovat mm. graafinen ohjeistus, asiakas- ja tiedotustilaisuuksien järjestäminen, tiedotteen kirjoittaminen tai sähköpostin kirjoittamiseen liittyvä ohjeistus. (Juholin 2009, 120.)

Juholinin (2009, 121) mukaan ohjeistukset pitäisi kirjoittaa toiminnan apuvälineeksi, ei toimintaa kahlitsevaksi kauhistukseksi. Ohjeistukset helpottavat etenkin uusien tulokkaiden sitouttamista organisaation tapoihin.

### 3.2.3 Hankkeet, projektit ja kampanjat

Hankkeet, projektit ja kampanjat liittyvät aina organisaation muuhun toimintaan ja siten niistä viestiminen tulee nähdä osana yhteisön muuta viestintää. Jokaisen hankkeen ja projektin kohdalla on tärkeä miettiä, keitä kaikkia asia koskee ja ketkä pitää ottaa mukaan viestintään. (Juholin 2009, 122.) Projektien ja hankkeiden, kuten myös pitkäkestoisten kampanjoiden yhteydessä on syytä tehdä oma, juuri kyseistä asiaa koskeva viestintäsuunnitelma, jossa määritellään viestinnälle mm. aikataulu, kohderyhmät ja tavoitteet. (TietoDeski 2014, 16, Juholin 2009, 123–125.)

Juholinin (2009, 127–129) mukaan kampanjoiden yhteydessä on huomioitava myös prosessiviestinä; tavoitteena on tarjota tietoa pohdittavaksi ja sitä kautta saada kohderyhmät toimimaan. Prosessi voidaan jakaa vaiheisiin esimerkiksi sen perusteella, miten laajoja tai vaativia vaiheet ovat. Juholinin mukaan vaiheistus on erinomainen käytäntö, sillä se antaa mahdollisuuden arvioida onnis-

tumista aina tietyn vaiheen päätteeksi ja siten hyödyntää saatua tietoa seuraavan vaiheen suunnittelussa.

### 3.2.4 Vastuut ja budjetointi

Viestinnän vastuut on jo osittain määritelty viestintästrategiassa, mutta suunnitelmassa vastuut tulisi tarkentaa (Juholin 2009, 129). TietoDeskin (2014, 17) mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kirjataan ylös, kuka vastaa mistäkin viestintätoimenpiteestä.

Viestintäsuunnitelman yhteyteen tulee laatia myös ajanjaksoa koskeva budjetti. Juholinin (2009, 130) mukaan budjetti laaditaan yleensä ajanjaksoittain eikä toimenpiteittäin. Budjetti voidaan jakaa myös lyhyisiin osakausiin, eli vuoden budjetti voidaan siis jakaa esimerkiksi kvartaaleihin.

Budjetoinnin lähtökohtana tulisi pikemminkin olla se, mitä organisaatio saa aikaan eikä se, mitä viestinnälliset toimenpiteet saavat maksaa. Kuten yhteisön muunkin toiminnan budjetoinnissa, edellisen vuoden toteutuneet kulut on hyvä ottaa uuden budjetin lähtökohdaksi. (TietoDeski 2014, 17.)

## 4 KAARINAN POJAT RY:N VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Tässä luvussa käsittelen ensin pelaajille, toimihenkilöille ja pelaajien vanhemmille suunnattua kyselyä ja sen tuloksia. Lisäksi analysoin tulokset sellaiseen muotoon, että ne voidaan huomioida viestintästrategiaa ja -suunnitelmaa laadittaessa. Sen jälkeen käyn osio kerrallaan läpi ensin viestintästrategian ja sitten viestintäsuunnitelman toimeksiantajan näkökulmasta teoriapohjaan nojaten. Näissä osioissa käyn läpi ne prosessit ja päätelmät, joihin olen kyselyn tuloksia analysoidessani ja toimeksiantajan kanssa keskustellessani tullut.

Kaarinan Pojat ry:n viestintästrategiassa tullaan määrittelemään viestinnän nykytila, tavoitteet, kanavat, painopisteet, vastuut ja resurssit sekä mittarit sekä edellisten lisäksi myös viestinnän kohderyhmät. Lopullisen viestintästrategian liitteeksi lisätään erillinen viestintäkäytäntöjen ohjeistus kaikille viestinnästä vastaaville ja viestinnästä kiinnostuneille organisaation jäsenille. Ohjeistuksen laatiminen ei ole osa opinnäytetyöprosessia. Viestintäsuunnitelmassa huomioidaan kirjallisen, suullisen ja visuaalisen viestinnän kannalta perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi ja profilointi. Viestintäsuunnitelmaan liitetään sosiaalisessa mediassa toteutettavaa viestintää linjaava ohjeistus. Myöskään tämän ohjeistuksen laatiminen ei ole osa opinnäytetyöprosessia.

Koko strategia- ja suunnitteluprosessi on pyritty toteuttamaan Siukosaaren tavoitteellisen viestinnän toimintamallin mukaan; ensin on tehty selvitys viestinnän nykytilasta, vaikkakin selvitys tässä kohtaa on koskenut vain muutamaa kohderyhmää. Sen jälkeen on aloitettu suunnitteluprosessi, jonka aikana on tehty viestintää koskevia sekä suurpiirteisiä strategisia päätöksiä että yksityiskohtaisempia päätöksiä koskien viestintää. Olen pyrkinyt luomaan organisaatiolle mahdollisimman hyvät edellytykset toteuttaa kahta viimeistä vaihetta, eli toimintaa ja tulosten arviointia opinnäytetyöprosessin valmistuttua. Rakenteeltaan viestintäsuunnitelma pohjaa Åbergin pizzaan (Åberg 1997), sillä mielestäni Åbergin mallin mukainen kokonaisvaltainen yhteisöviestintä sopii organisaatiolle, jonka toiminta pohjautuu vahvasti vapaaehtoisten toimijoiden panokseen.

Åbergin mallissa etenkin perustoimintojen tuki ja kiinnittäminen ovat sellaisia viestinnän osa-alueita, jotka vaikuttavat vapaaehtoisten toimijoiden motivaatioon ja kykyyn toimia osana yhteisöä.

#### 4.1 Taustakyselyt

Seuran toimintaa koskeva kysely toteutettiin Webropol-kyselynä seuran pelaajille, toimihenkilöille ja pelaajien vanhemmille helmikuussa 2015. Kyselyssä oli oma osio koskien viestintää (liite 1). Kyselyn tavoitteena yleisesti oli kerätä palautetta seuran toiminnasta. Viestintä tuli mukaan kyselyyn, jotta opinnäytetyölle saatiin taustalle tutkittua tietoa siitä, miten seuran nykyinen viestintä koetaan ja millaisissa osa-alueissa on eniten kehitettävää.

Pelaajille suunnatussa kyselyssä pääosassa olivat seuran erilaiset viestintäkanavat ja erityisesti sosiaalisen median kanavat. Tähän päädyttiin siksi, että oletuksena oli, että sosiaalinen media on pelaajien vahvasti seuraama kanava. Tulokset käyvät ilmi taulukosta 1.

Taulukko 1. Pelaajien seuraamat viestintäkanavat.

PELAAJAT N=34		
Mitä KaaPon viestintäkanavia seuraat?	kotisivut	31 91 %
	uutiskirje	5 15 %
	KaaPolainen	4 12 %
	SoME	17 50 %
	sähköposti	9 26 %
Mitä KaaPon sos.median viestintä-kanavia seuraat?	Facebook	20 59 %
	Twitter	8 24 %
	Instagram	15 44 %

Kyselyyn vastanneista pelaajista 91 % seuraa KaaPon kotisivujen kautta tapahtuvaa viestintää. Vain hyvin pieni osa kyselyyn vastanneista pelaajista seuraa tiedostuslehti KaaPolaista tai kaksi kertaa kuukaudessa lähetettävää uutiskirjetä. Mielestäni yllättävä tulos on, että vain 50 % vastanneista pelaajista seuraa KaaPon viestintää sosiaalisessa mediassa.

Pelaajien keskuudessa ehdottomasti seuratuin sosiaalisen median kanava on Facebook, sillä 59 % vastanneista seuraa KaaPon viestintää Facebookissa. Myös Instagram on suosittu viestintäkanava; 44 % pelaajista seuraa KaaPoa Instagramissa. Twitter puolestaan ei vaikuttaisi olevan pelaajien suosiossa. Tuloksissa esiintyy kuitenkin ristiriitaa, sillä vain 50 % vastanneista pelaajista ilmoittaa seuraavansa KaaPon sosiaalisen median viestintäkanavia, mutta pelkästään Facebookia seuraa 59 % vastanneista. Mielestäni tämä kertoo siitä, että sosiaalisen median todellinen kattavuus on yli 50 %.

Koska vastausaktiivisuus pelaajille suunnatussa kyselyssä oli todella huono (alle 10 % pelaajista; 364 kohderyhmään kuuluvaa pelaajaa - 34 vastaajaa), en koe voivani yleistää yllä esitettyjä tuloksia. Uskon kuitenkin tulosten antavan yleistettäviä suuntaviivoja siihen, mitä viestintäkanavia pelaajat seuraavat.

KaaPon toimihenkilöille suunnattuun kyselyyn vastasi huomattavasti suurempi joukko, vastausaktiivisuus oli lähes 37 % (128 toimihenkilöä - 47 vastausta). Myös toimihenkilöiden kyselyssä selvitettiin lähinnä seurattuja viestintäkanavia, mutta myös sitä, kuinka usein vastaajat seuraavat eri viestintäkanavia. Tulokset käyvät ilmi taulukosta 2.

Taulukko 2. Toimihenkilöiden seuraamat viestintäkanavat.

<b>TOIMIHENKILÖT N=47</b>		
Mitä KaaPon viestintäkanavia seuraat?	kotisivut	43 91 %
	uutiskirje	32 68 %
	KaaPolainen	36 77 %
	SoMe	21 45 %
	sähköposti	41 87 %
Mitä KaaPon sos.median viestintä-kanavia seuraat?	Facebook	24 51 %
	Twitter	11 23 %
	Instagram	1 2 %
	en mitään	18 38 %

Samoin kuin pelaajat, myös suurin osa vastanneista toimihenkilöistä, 91 %, seuraa KaaPon kotisivuja erittäin aktiivisesti. Toisin kuin pelaajat, kyselyyn vastanneet toimihenkilöt seuraavat aktiivisesti myös tiedotuslehti KaaPolaista (77

%) ja uutiskirjettä (68 %). Sähköposti on selkeästi seuratuin (87 %) viestintäkanava vastanneiden toimihenkilöiden keskuudessa.

Se, että vain 45 % vastanneista toimihenkilöistä seuraa sosiaalista mediaa ei juuri yllätä, onhan sosiaalinen media perinteisesti mielletty nuorison kanavaksi. Selvästi seuratuin sosiaalisen median kanava on Facebook (51 %), mutta tulosten mukaan peräti 36 % toimihenkilöistä ei seuraa mitään KaaPon sosiaalisen median kanavaa. Samoin kuin pelaajien kyselyssä, myös toimihenkilökyselyssä on tässä kohtaa tuloksissa havaittavissa selvä ristiriita; 45 % vastaajista ilmoitti seuraavansa sosiaalista mediaa kun toisaalta vain 38 % vastaajista ilmoitti, ettei seuraa mitään sosiaalisen median kanavaa. Tuloksista voidaan päätellä, että todellinen sosiaalisen median seuraajien määrä on enemmän kuin 45 %.

Taulukosta 3 käy ilmi, kuinka usein kyselyyn vastanneet toimihenkilöt seuraavat KaaPon eri viestintäkanavia.

Taulukko 3. Toimihenkilöiden viestintäkanavien seuraamistiheys.

TOIMIHEKILÖT N=47			
Seuraan seuraavia viestintäkanavia päivittäin	kotisivut	24	51 %
	Facebook	9	19 %
	Twitter	3	6 %
	sähköposti	23	49 %
Seuraan seuraavia viestintäkanavia useamman kerran viikossa	kotisivut	17	36 %
	Facebook	8	17 %
	Twitter	4	9 %
	sähköposti	16	34 %
Seuraan seuraavia viestintäkanavia viikoittain	kotisivut	4	9 %
	Facebook	5	11 %
	Twitter	4	9 %
	sähköposti	6	13 %
Seuraan seuraavia viestintäkanavia kuukausittain	kotisivut	1	2 %
	Facebook	3	6 %
	Twitter	1	2 %
	sähköposti	1	2 %
Seuraan seuraavia viestintäkanavia harvemmin tai en ollenkaan	kotisivut	1	2 %
	Facebook	22	47 %
	Twitter	35	74 %
	sähköposti	1	2 %

Peräti 87 % kyselyyn vastanneista seuraa KaaPon kotisivuja päivittäin tai useamman kerran viikossa. Vastaavasti sähköposti tavoittaa yli 80 % vastanneista vähintään useamman kerran viikossa. Vastaukset ovat ristiriidassa taulukon 2 vastausten kanssa; peräti 47 % vastanneista seuraa Facebookia ja 24 % Twitteriä vähintään viikoittain, mikä on enemmän kuin taulukon 2 mukaan Facebookin ja Twitterin seuraajien osuus ylipäättään.

Pelaajien vanhemmille suunnatussa kyselyssä painopisteet olivat yhteneviä toimihenkilökyselyn kanssa; painotus oli seuratuissa viestintäkanavissa sekä eri viestintäkanavia seurantatiheydessä. Vanhempien kyselyyn tuli 108 vastausta, minkä koen varsin hyväksi tulokseksi. Pelaajia, joiden vanhemmille kysely suunnattiin, on seurassa kaikkiaan 415. Näistä osa on samaan perheeseen kuuluvia, mutta vastauksia on myös voinut tulla molemmilta vanhemmilta erikseen. Siksi on vaikea arvioida tarkkaa kyselyyn vastanneiden vanhempien osuutta. Tulokset käyvät ilmi taulukosta 4.

Taulukko 4. Vanhempien seuraamat viestintäkanavat.

VANHEMMAT N=108			
Mitä KaaPon viestintäkanavia seuraat?	kotisivut	100	93 %
	uutiskirje	58	54 %
	KaaPolainen	55	51 %
	SoME	25	23 %
	sähköposti	93	86 %
	en mitään	0	0 %
Mitä KaaPon sos. median viestintä-kanavia seuraat?	Facebook	32	30 %
	Twitter	11	10 %
	Instagram	2	2 %
	en mitään	73	68 %

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet vanhemmat, 93 %, seuraavat viestintää KaaPon kotisivujen kautta. Lähes yhtä kattava kanava on sähköposti, sillä peräti 86 % vastanneista seuraa sähköpostiviestintää. Erinomainen tulos on se, että kaikki kyselyyn vastanneet seuraavat jotain kyselyssä mainittua viestintäkanavaa.

Peräti 68 % vastanneista vanhemmista ei seuraa KaaPon sosiaalisen median viestintäkanavia; tämä on ennakko-odotuksiini nähden melko suuri osuus. Selvästi suosituin sosiaalisen median kanava on muiden kyselyiden tapaan Facebook, kun 30 % vastaajista seuraa Facebookia. Pelaaja- ja toimihenkilökyselyjen tapaan vastauksissa on ristiriitaa; vain 23 % vanhemmille suunnatun kyselyn vastaajista ilmoittaa seuraavansa sosiaalisen median viestintäkanavia, mutta pelkästään Facebookia ilmoittaa seuraavansa 30 % vastaajista. Kuten pelaajille ja vanhemmille suunnattujen kyselyiden kohdalla, voidaan tästä päätellä, että sosiaalisen median seuraajia on todellisuudessa enemmän kuin 23 % vanhemmista.

Taulukosta 5 käy ilmi, kuinka usein kyselyyn vastanneet pelaajien vanhemmat seuraavat KaaPon eri viestintäkanavia.

Taulukko 5. Vanhempien viestintäkanavien seuraamistiheys.

<b>VANHEMMAT N=108</b>			
Seuraan seuraavia viestintäkanavia päivittäin	kotisivut	29	27 %
	Facebook	13	12 %
	Twitter	0	0 %
	sähköposti	42	39 %
Seuraan seuraavia viestintäkanavia useamman kerran viikossa	kotisivut	36	33 %
	Facebook	11	10 %
	Twitter	6	6 %
	sähköposti	35	32 %
Seuraan seuraavia viestintäkanavia viikoittain	kotisivut	24	22 %
	Facebook	7	6 %
	Twitter	4	4 %
	sähköposti	20	19 %
Seuraan seuraavia viestintäkanavia kuukausittain	kotisivut	14	13 %
	Facebook	5	5 %
	Twitter	4	4 %
	sähköposti	6	6 %
Seuraan seuraavia viestintäkanavia harvemmin tai en ollenkaan	kotisivut	5	5 %
	Facebook	72	67 %
	Twitter	93	86 %
	sähköposti	5	5 %



Kyselyyn vastanneista vanhemmista 82 % seuraa kotisivujen kautta tapahtuvaa ja 90 % sähköpostitse tapahtuvaa KaaPon viestintää vähintään viikoittain. Sosiaalinen media ei tavoita vanhempia kovinkaan tehokkaasti, sillä vain 28 % vanhemmista seuraa Facebook-viestintää ja 10 % seuraa Twitterissä tapahtuvaa viestintää viikoittain. Myös nämä tulokset tukevat oletustani siitä, että kyselyn antamaa tulosta suurempi osa vastaajia seuraa sosiaalista mediaa; taulukossa 4 Facebookia ilmoittaa seuraavansa 30 % vastaajista ja Twitteriä 10 % vastaajista, mutta kuukausittain tai useammin Facebookia seuraa taulukon 5 vastausten mukaan 33 % ja Twitteriä 14 % vastaajista.

Jokaisen vastaajaryhmän kohdalla käy ilmi, että sosiaalisen median kanavilla useampia seuraajia kuin mitä kyselyn vastausten perusteella voi ymmärtää. Tämä kertoo mielestäni siitä, että sosiaalisen median todellinen kattavuus on suurempi kuin mitä kysely antaa ymmärtää. Ristiriita saattaa johtua kysymysasettelusta; kaikki vastaajat eivät ole välttämättä ymmärtäneet mitä tarkoitetaan sosiaalisella medialla.

Yhteenvetona kyselyn tuloksista voidaan todeta, että KaaPon kotisivut tavoittavat kaikki kyselyyn vastanneet kohderyhmät erinomaisella tavalla. Sähköposti puolestaan tavoittaa ison osan toimihenkilöistä ja vanhemmista tyydyttävästi. Pelaajat eivät kuitenkaan juurikaan seuraa sähköpostitse tapahtuvaa viestintää.

KaaPon käyttämistä sosiaalisen median kanavista selvästi seuratuin kaikkien kyselyn kohderyhmien keskuudessa on Facebook ja pelaajien keskuudessa myös Instagram. Twitteriä ei mikään kyselyn kohderyhmä seuraa kovinkaan aktiivisesti, eikä myös Instagram tavoita toimihenkilöitä tai vanhempia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että KaaPon Twitter-tilin laaja seuraajamäärä (598 24.3.2015) koostuu pääasiassa muista kohderyhmistä kuin niistä, joille tämä kysely oli suunnattu.

Edellisten teemojen lisäksi kyselyissä kysyttiin myös mielipidettä KaaPon viestinnän riittävydestä, monipuolisuudesta, selkeydestä, hyödyllisyydestä ja kiinnostavuudesta. Tulokset on esitetty kohderyhmittäin taulukossa 6.

Taulukko 6. Viestinnän luonne kohderyhmittäin.

PELAAJAT TOIMIHENKILÖT VANHEMMAT				
KaaPon viestintä on..	riittävää	4,3	4,6	4,1
	monipuolista	4,1	4,3	3,9
	selkeää	4,2	4,5	4,0
	hyödyllistä	4,2	4,5	3,7
	kiinnostavaa	4,0	4,3	3,7
	tylsää	1,4	1,5	1,9
	huonoa	1,3	1,3	1,6
	1=täysin eri mieltä ... 3=eos ... 5=täysin samaa mieltä			

Kaikki kohderyhmät vaikuttavat olevan melko yksimielisiä KaaPon viestinnän luonteesta. Kaikki kohderyhmät ovat ainakin osittain samaa mieltä siitä, että viestintä on riittävää ja selkeää sekä lähes täysin eri mieltä siitä, että viestintä on tylsää ja huonoa. Kehitettävää löytyy ainakin viestinnän monipuolisuudessa ja kiinnostavuudessa. Toimihenkilöt kokevat viestinnän hyödylliseksi, kun taas pelaajien vanhemmat ovat asiasta hieman eri mieltä. Vanhemmat ovat selvästi olleet kriittisin ryhmä arvioimaan viestintää; vanhemmat ovat järjestäin antaneet viestinnästä pelaajia ja toimihenkilöitä huonomman arvion. Positiivista on, että viestintää ei yleisestikään koeta kovin tylsäksi tai huonoksi.

Taulukon 6 vastausten perusteella voidaan todeta, että KaaPon viestinnän riittävyys ja selkeys ovat hyvällä tasolla, mutta monipuolisuutta, kiinnostavuutta ja hyödyllisyyttä on syytä lisätä.

#### 4.2 Viestintästrategia

Kaarinan Pojat ry:n viestintästrategiassa määritellään viestinnän nykytila ja sen yhteydessä arvot, visio, tarina sekä tavoitekuva ja ydinviestit. Lisäksi strategiasa määritellään viestinnän tavoitteet, kanavat, kohderyhmät, painopisteet, vastuut ja resurssit sekä mittarit. Käsittelen nämä osat erikseen seuraavissa kappaleissa käymällä läpi ne prosessit, joiden kautta viestintästrategiaa on rakennettu sekä ne päätelmät, joihin olen kyselyn tuloksia analysoidessani ja toimeksiantajan kanssa keskustellessani tullut. Lopullinen viestintästrategia on nähtävissä liitteessä 2.

## Viestinnän nykytila

Organisaation kokonaisstrategiaan pohjaten KaaPon viestinnän arvot ovat iloisuus, luotettavuus ja yhteisöllisyys (KaaPo 2015). Mielestäni nämä arvot tarkoittavat sitä, että viestinnän yleisilmeen tulee olla positiivinen ja tavoitteena on luotettavasti ja ajankohtaisesti kertoa seuran toiminnasta. Kaiken viestinnän ytimessä tulee olla yhteisöllisyyden korostaminen. Organisaation visiona on olla Turun piirin kolmen parhaan seuran joukossa pelaajien kasvattajana ja kehittäjänä (KaaPo 2015). Viestinnän visiona on seuran kokonaisvisiota tukien saavuttaa asema seurana, jonka tekemä laadukas kasvatustyö tunnetaan laajalti. Lisäksi viestinnän visiona on, että sisäinen viestintä on sujuvaa ja tukee pelaajien ja toimihenkilöiden sekä yhteistyökumppaneiden kokemaa yhteisöllisyyttä ja että organisaation yhteisökuva vastaa tavoitekuvaa kaikkien kohderyhmien mielessä.

Organisaation missio on ”KaaPolaisuus on kaarinalaisuutta” (KaaPo 205). Strategiaan kirjataan viestinnän tavoitekuvaksi, että KaaPo on Kaarinan paras jalkapalloseura ja että se on enemmän kuin jalkapalloseura. Tätä tavoitekuvaa tukevat ydinviestit *KaaPolaisuus on kaarinalaisuutta* ja *Kaarinan parasta futista*. Viestinnän taustalle heijastettava tarina *Kaarinan Pojat on vuonna 1958 perustettu jalkapallon erikoisseura, jonka tavoitteena on olla vahva kasvattajaseura. Kaarinan Pojat tarjoaa jokaiselle jotakin; laadukasta valmennusta, paikallisen seurayhteisön sekä yhteenkuuluvuuden tunteen kaikkien kaarinalaisten keskuudessa*. on koonti siitä, mitä seura haluaa viestinnällään kertoa. Viestintästrategiaan kirjattavan tarinan tulee vahvasti ohjata KaaPon kokonaisviestintää.

KaaPon nykyinen viestinnän linjaus on tehty seuran omin voimin vuonna 2012, eikä se vastaa nykypäivän nopeasti muuttuvan yhteiskunnan viestintävaatimuksia. Jo tuolloin viestinnän linjaus on pyritty yhdistämään organisaation strategiaan, tässä kuitenkin mielestäni onnistumatta. Linjauksesta puuttuu selkeät kanavavalinnat, tavoiteasetanta sekä tarkat keinot viestinnän mittaamiseen. Uudessa viestintästrategiassa pyritään luomaan laaja ja kokonaisvaltainen taustatuki KaaPon viestinnälle.

Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa olen tullut siihen lopputulokseen, että viestintä on pääasiassa keskitetty organisaation toiminnanjohtajan vastuulle ja sitä pyritään jo nyt kohdentamaan vastaanottajakohtaisesti informaatiotulvan välttämiseksi. Käytyjen keskustelujen pohjalta on käynyt selväksi, että viestintästrategia vaatii selkeää tavoiteasettelua, nykyistä johdonmukaisempaa toiminnan rakentamista sekä selkeiden mittareiden ja seurantatyökalujen luomista. Organisaation yhtenä strategisena arvona on yhteisöllisyys. Viestintä puolestaan on liima, joka pitää organisaation ja sidosryhmät yhdessä, joten viestinnällä on erittäin suuri merkitys myös yhteisöllisyyden kehittämisessä.

Organisaation hallinnollisen johdon kanssa yhteistyössä tehty viestinnän nykytilan SWOT-analyysi antoi kuvan 2 mukaisen kuvan KaaPon viestinnän tilasta. SWOT-analyysissä on käyty läpi KaaPon viestinnän nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä viestinnän mahdollisuudet ja uhat.

Kuvio 2. Viestinnän SWOT-analyysi.

<p><b><u>VAHVUUDET</u></b></p> <p>TIEDOTUSTOIMINTA: arkiviestintä keskeisimmille sidosryhmille</p> <p>SOME: monipuoliset kanavat ja näkyvyys</p> <p>VISUAALISUUS: yhtenäinen visuaalinen ilme</p> <p>AJANKOHTAISUUS: tieto nopeasti vastaanottajalla</p> <p>SUULLINEN VIESTINTÄ: säännölliset tapaamiset</p>	<p><b><u>HEIKKOUEDET</u></b></p> <p>PÄÄLLEKKÄISYYS: viesti kulkee loppukäyttäjälle useaa kanavaa pitkin ja joskus useampaan kertaan</p> <p>TAVOITETTU YLEISÖ: ovatko kaikki mahdolliset kohderyhmät tietoisia</p> <p>RESURSSIT: vastuunjako epäselvä</p> <p>VIESTIJÄ KESKIÖSSÄ: viestin muotoileminen niin, että ei-toiminnassa-mukanaolevat ymmärtävät</p> <p>VIESTINTÄTAIDOT: yleiskieli, selkeys, yhtenäinen linja</p>
<p><b><u>MAHDOLLISUUDET</u></b></p> <p>EROTTUVA VIESTI: mahdollisuus erottua kilpailijoista olemalla rohkeasti erilainen, omanlainen</p> <p>YHTEISÖLLISYYS: KaaPolaisuus keskiössä</p> <p>KOHDERYHMÄT: mahdollisuus kohderyhmäkohtaiseen viestintään</p> <p>KAARINALAISET: laaja ja tärkeä yleisö, joka mahdollista tavoittaa</p>	<p><b><u>UHAT</u></b></p> <p>TOIMINNAN LAATU: miten saada ulkoiset kohderyhmät tietoiseksi siitä, mitä meillä on</p> <p>YDINVIESTIN HUKKUMINEN: oman sanoman pitäminen keskiössä, viestinnän runsaus</p> <p>ORGANISOINTI: vastuunjako, resurssit</p> <p>RESURSSIT: ajankäyttö, viestinnän toissijainen asema</p>

SWOT-analyysin pohjalta on selvää, että viestinnän strategisille päätöksille on suuri tarve, vaikka perusviestintä periaatteessa toimiikin. Organisaation viestinnän

nän heikkoudet ja uhat liittyvät ainakin osittain resurssikysymykseen; kuka viestii ja kenelle sekä millä aikataululla. Analyysi kertoo myös, että organisaation on mahdollista tehdä viestinnästään keino erottua kilpailijoistaan ja keskittyä sen avulla myös kehittämään yhteisöllisyyden tuntemusta seuran sisällä.

### **Viestinnän kanavat ja kohderyhmät**

Viestinnän peruskanavat ovat kotisivut, sähköposti sekä sosiaalinen media. Päivittäisen sisäisen viestinnän tärkein kanava on kyselynkin mukaan sähköposti ja ulkoisen viestinnän kotisivut. Sähköpostia on hyvä käyttää seuran sisäiseen viestintään. Sekä sähköpostin että kotisivujen käytössä korostuu ajantasaisuus; molempien kanavien kautta kohderyhmät on helppo tavoittaa nopeasti ja kattavasti. Etenkin sähköpostiviestinnässä tulee kiinnittää huomiota myös viestien määrään. Kotisivut toimivat myös seuran viestintäkanavana kaikille seurasta kiinnostuneille. Tästä johtuen kotisivuja pitää kehittää siihen suuntaan, että ne toimivat myös yleisinformaation lähteenä seuraan tutustuville, mutta samalla antaa jo seuran toimintaa tunteville kattavaa informaatiota päivittäisestä toiminnasta.

Sosiaalisen median kanavista Facebookia tulee käyttää tiedottamisen kanavana etenkin pelaajille ja kannattajille. Myös osa yhteistyökumppaneista on aktiivisia Facebookissa, joten se on oiva kanava yhteisöllisyyden tuntemuksen kasvattamisessa kohderyhmien välille. Twitter puolestaan on tärkeä urheiluvaikuttamisen ja muiden urheiluseurojen kanssa yhteydessä toimimisen kanava. Twitterissä toimimisessa keskeisestä on aktiivinen osallistuminen jalkapalloa ja seura koskeviin keskusteluihin mutta kyseinen kanava sopii myös mm. otteluseurantaan.

Instagram toimii yhteisöllisyyden luomisen kanavana etenkin pelaajille. Vastalanseerattu YouTube-kanava on pääasiassa toiminnan esiin nostamisen kanava. YouTubeen on mahdollista ladata monipuolista videosisältöä niin joukkueiden otteluista ja harjoituksista kuin myös seuran tapahtumista ja yhteistyökumppaneista.

Seura lähettää lisäksi sähköpostiuutiskirjeen kerran kahdessa viikossa laajalle vastaanottajakunnalle. Uutiskirjeen taustalla on ajatus siitä, että nekin, jotka eivät päivittäin tai edes viikoittain seuraa seuran ja sen joukkueiden kuulumisia, saavat kootusti tiedon tärkeimmistä menneistä ja tulevista tapahtumista. KaaPolainen-seuralehti puolestaan ilmestyy kaksoisnumeroina kuudesti vuoden aikana. Lehti profiloituu jatkossa entistä enemmän siihen suuntaan, että se kasvat-  
taa lukijoissa KaaPolaisuuden ja yhteisöllisyyden tuntemusta. KaaPolainen ei siis ole varsinainen tiedotuslehti, vaan se keskittyy lähinnä yhteisöllisyyden li-  
säämiseen. KaaPolaisen kohdalla on haettu uudenlaisia julkaisumuotoja ja jul-  
kaisualustoja, ja jatkossa lehden julkaisutapa muuttuu mobiilimmaksi.

Henkilökohtaiset tapaamiset toimihenkilöille ovat osa seuran sisäistä viestintää. Tapaamisten tavoitteena on tiedottaa seurassa tapahtuvasta toiminnasta ja ajankohtaisista asioista mutta myös tarjota mahdollisuus keskusteluun ja yhtey-  
denpitoon seuran ja muiden joukkueiden edustajien kanssa. Henkilökohtaiset  
tapaamiset ovat keskeinen viestinnän kanava myös esimerkiksi yhteistyökump-  
panien ja Kaarinan kaupungin kohdalla. Lisäksi erilaiset ohjeet, mainokset ja  
esitteet sekä tapahtumat ovat viestinnän kanavia.

SWOT-analyysin lisäksi viestinnän nykytilaa on arvioitu kohderyhmittäin. Seu-  
raavan kohderyhmäanalyysin (kuvio 3) taustalla on osittain kyselyn tulokset,  
osittain organisaation hiljainen tieto siitä, mitkä kanavat tavoittavat kunkin koh-  
deryhmän.

Kuvio 3. Viestinnän kohderyhmäanalyysi.

<p><b><u>SISÄISET KOHDERYHMÄT</u></b></p> <p>SEURAN TOIMIHENKILÖT: Taina Toimihenkilö on keski-ikäinen vapaaehtoistoimija, joka on mukana seuran toiminnassa toimimalla lapsensa joukkueen toimihenkilönä.</p> <p>SEURAN PELAAJAT: Petteri Pelaaja haluaa pelata jalkapalloa mahdollisimman korkealla sarjatasolla. Hän osallistuu aktiivisesti joukkueen tapahtumiin ja harjoittelee myös omalla ajallaan.</p> <p>SEURAN JÄSENET: Janne Jäsen haluaa olla mukana KaaPolaisessa yhteisössä ja tukea oman seuransa toimintaa, vaikka ei itse aktiivisesti harrastakaan jalkapalloa eikä muuten ole mukana seuran päivittäisessä toiminnassa.</p>	<p><b><u>KANAVAT</u></b></p> <p>TOIMIHENKILÖT: sähköposti, henkilökohtaiset tapaamiset, kirjalliset ohjeistukset, KaaPolainen, kotisivut</p> <p>PELAAJAT: kotisivut, sosiaalinen media, joukkueen oma viestintä, KaaPolainen</p> <p>JÄSENET: uutiskirje, kotisivut, sosiaalinen media, KaaPolainen</p>
<p><b><u>ULKOISET KOHDERYHMÄT</u></b></p> <p>SEURAN PELAAJIEN VANHEMMAT: Ilkka Isä on Petteri Pelaajan isä. Hän on mukana Petterin joukkueen toiminnassa rivivanhempana. Hän kuskaa Petteriä peleihin ja lähtee mukaan turnausmatkoille.</p> <p>SEURAN KANNATTAJAT: Kimmo KaaPolainen on kaarinalainen jalkapallon ystävä, joka haluaa tukea paikallisen seuransa toimintaa monipuolisesti. Hän käy aktiivisesti seuraamassa sekä juniorijoukkueiden että edustusjoukkueen otteluita.</p> <p>SEURAN YHTEISTYÖKUMPPANIT: Timo Tukija on jalkapallon ystävä, joka oman yrityksensä kautta haluaa tukea kaarinalaista unionijalkapallotoimintaa.</p>	<p><b><u>KANAVAT</u></b></p> <p>VANHEMMAT: kotisivut, uutiskirje, joukkueen oma viestintä, KaaPolainen</p> <p>KANNATTAJAT: kotisivut, sosiaalinen media, mainonta, KaaPolainen</p> <p>YHTEISTYÖKUMPPANIT: sähköposti, henkilökohtaiset tapaamiset, sosiaalinen media, KaaPolainen</p>

Toimihenkilöille seuralta tuleva sisäinen viestintä tapahtuu pääasiassa sähköpostilla, mutta myös säännöllisissä toimihenkilötapaamisissa. Sähköposti on pääasiallinen viestintäkanava, koska sitä kautta viesti saadaan mahdollisimman nopeasti tiedoksi. Kysely osoittaa, että myös kotisivujen kautta tavoitetaan iso osa toimihenkilöistä, joten sähköpostia ei tarvitse käyttää ulkoisen viestinnän kanavana.

Kyselyn tulokset osoittavat, että seuralta tuleva viestintä kulkee pelaajille pääasiassa kotisivujen ja sosiaalisen median kautta. Tämän lisäksi joukkueiden vastuuhenkilöt vastaavat siitä, että tietyt seuran viestit sekä joukkueen omaa toimintaa koskevat viestit kulkevat pelaajille. Joukkueen oman viestinnän kana-

vavalinnoista ei ole koottua tietoa. Vanhemmat tavoitetaan pääasiassa kotisivujen ja uutiskirjeen kautta; joukkueen sisäistä viestintää koskien olettaen on, että pääviestintämuoto on sähköpostitiedottaminen.

Tärkeitä viestinnän kohderyhmiä ovat myös seuran jäsenet sekä kannattajat. Organisaatiolla ei ole järjestäytynyttä kannattajakulttuuria, joten viestintä kannattajille ei ole suunnattu vain tietyille vastaanottajille, kuten kannattajaryhmille, vaan yleisesti kaikille KaaPolaisesta jalkapallosta kiinnostuneille. Tärkeimpinä kannattajille suunnatun viestinnän kanavina on pidettävä kotisivuja ja sosiaalista mediaa mutta myös verkko- ja printtimainontaa sekä KaaPolaista. Seuran jäseneksi saa liittyä kuka tahansa maksamalla kannattajajäsenmaksun. Kaikki seuran pelaajat ovat myös seuran jäseniä, mutta puhuttaessa viestinnästä jäsenillä tarkoitetaan ainoastaan kannattajajäsenmaksun maksaneita eli muita kuin seuran pelaajia. Osa seuran joukkueiden toimihenkilöistä on jäseniä, mutta eivät kaikki. Jäsenille suunnatun viestinnän tärkeimmät kanavat ovat uutiskirje, koisivut, sosiaalinen media ja KaaPolainen.

Kuviossa 3 mainittujen kohderyhmien lisäksi KaaPon viestinnän kohderyhmiä ovat muun muassa Suomen Palloliitto, Suomen Palloliiton Turun piiri ja Kaarinan kaupunki sekä media, kuten Kaarina-lehti, Turun Sanomat ja sosiaalisessa mediassa toimivat jalkapalloyhteisöt.

## **Viestinnän tavoitteet**

Strategiassa viestinnälle asetetaan yhteensä viisi toisiaan tukevaa tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on *yhteisöllisyyden lisääminen*, jolla pyritään siihen, että jokainen pelaaja, toimihenkilö, vanhempi, yhteistyökumppani ja kannattaja kokee olevansa osa KaaPolaista jalkapalloperhettä. Toisena tavoitteena on *profiilin nosto*, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki kohderyhmät mieltävät KaaPon Kaarinan parhaaksi jalkapalloseuraksi. Kolmantena tavoitteena on *toiminnan laatu*, eli tavoitteena on nostaa KaaPon laadukas jalkapallotoiminta mahdollisimman monen kohderyhmäläisen tietoon. Tavoitteena on siis tehdä yhteisöstä ja sen toiminnasta tietoista yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa.



Neljäntenä tavoitteena on *nykyistä laajempi kohdeyleisö*, jolla haetaan sitä, että entistä useampi kaarinalainen potentiaalinen pelaaja, vanhempi, toimihenkilö, yhteistyökumppani tai kannattaja tietää ja tuntee KaaPon ja sen toiminnan. Viimeisenä tavoitteena on *toiminnan yhtenäistäminen*. Tämän tarkoituksena on sisäisesti yhtenäistää joukkueiden ja toimihenkilöiden toimintatapoja luomalla tarkkoja ohjeistuksia ja oppaita ja ulkoisesti tuottaa sellainen kuva, että KaaPossa on tietyt toimintatavat joita noudattamalla seurasta voidaan antaa yhtenäinen kuva.

### **Viestinnän painopisteet**

Strategiakauden painopisteiksi valitaan ne kokonaisuudet, joihin strategiakauden aikana suunnataan tavallista enemmän voimavaroja. Tässäkin peilataan sekä kyselyn antamia tuloksia että organisaation johdon hiljaista tietoa.

Ensimmäisenä KaaPon viestinnän painopisteenä strategiakaudella on *oikeat viestintäkanavat*. Tällä hetkellä ongelmana on viestinnän päällekkäisyys, eli viesti kulkee loppukäyttäjälle montaa eri kanavaa pitkin ja joskus moneen kertaan. Strategiassa määritellään viestintäkanavat ja viestinnässä tulee strategiakauden aikana kiinnittää erityistä huomiota siihen, mitä kautta seura tavoittaa kunkin kohderyhmän parhaiten ja nopeimmin.

Viestinnän toinen painopiste on *yhteisöllisyys*. Viestinnän tavoitteena on yhteisöllisyyden lisääminen, millä pyritään siihen, että jokainen pelaaja, toimihenkilö, vanhempi, yhteistyökumppani ja kannattaja kokee olevansa osa KaaPolaista jalkapalloperhettä. Viestinnällä halutaan luoda KaaPolainen kulttuuri, joka näkyy ja kuuluu ympäri Kaarinaa.

Kolmas painopiste strategiakauden viestinnässä on *visuaalisuus*. Sananlaskukin sen sanoo; ”kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa”. Visuaalisuus tukee myös pyrkimystä tuottaa yksi viesti, joka voidaan lähettää samassa muodossa montaa kanavaa pitkin. Seuran yleinen visuaalinen ilme on kohdillaan, joten tämä painopiste liittyy lähinnä viestinnän sisällön visuaalistamiseen. Huomiota pitää kiinnittää myös siihen, ettei seuran yleinen visuaalinen ilme unohdu vies-

tinnän taustalta. Tavoitteena on, että KaaPolainen viestintä on jo ensivilkaisulla tunnistettavaa.

Neljäs viestinnän painopiste on *monipuolisuus, kiinnostavuus ja hyödyllisyys*. Kysely tulosten mukaan KaaPon viestinnän haluttaisiin olevan nykyistä monipuolisempaa, kiinnostavampaa ja jopa hyödyllisempää. Strategiakauden aikana on hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten luodaan viestintää, joka on samanaikaisesti informatiivista ja kiinnostavaa ja tuottaa myös vastaanottajalle hyödyllisen kokemuksen.

Viimeinen painopiste on *organisaation strategian jalkauttaminen*. KaaPon uusi strategia tulee saada osaksi jokapäiväistä, näkyvää toimintaa ja jokaisen KaaPolaisen tulee tuntea seuran strategia. Tässä viestintä on olennaisessa osassa.

### **Viestinnän resurssit ja vastuu**

Päävastuu KaaPon viestinnässä on toiminnanjohtajalla; hän vastaa viestinnän aikataulun ja toteutuksen koordinoinnista. Aikaresurssien vähäisyyden vuoksi myös muut organisaatiossa avainasemassa olevat toimijat, kuten puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja valmennuspäällikkö, viestivät oman vastuu-alueensa puitteissa lähinnä toimihenkilöille. Joukkueiden sisäisestä viestinnästä vastaavat joukkueiden toimihenkilöt. Viestintävastuuta olisi hyvä jakaa myös kohde-ryhmä- ja kanavakohtaisesti, jotta toiminnanjohtajan operatiivista vastuuta viestinnästä voidaan vähentää. Kuviossa 4 on viestintävastuut jaoteltuna nykyisten toimijoiden mukaisesti.

Taulukko 7. Viestintävastuut nykyisten toimijoiden mukaan.

	Toiminnan- johtaja	Puheen- johtaja	Varapuheen- johtaja	Valmennus- päällikko	Joukkue
www: pääsivu	X			X	
www: joukkueet					X
sähköposti	X	X	X	X	
Facebook		X	X		
Twitter	X	X			
Instagram			X		
YouTube	X		X		
utiskirje			X		
KaaPolainen	X				
tapaamiset	X	X		X	
ohjeistukset, mainokset, esitteet	X		X		
tapahtumat	X		X		
media	X				

KaaPon toimintaa eteenpäin kehitettäessä voisi olla hyvä nimetä organisaatioon viestintävastaava, joka hoitaisi ainakin osan toiminnanjohtajalle lankeavista viestintävastuista. Lisäksi nykyinen viestinnän vastuunjako on syntynyt toimijoiden osaamisen ja innokkuuden pohjalta. Vastuunjako olisi hyvä saada sellaiseksi, ettei se ole riippuvainen toimea hoitavasta henkilöstä ja hänen osaamisestaan.

Taloudelliset resurssit KaaPon viestinnässä ovat hyvin rajatut, eikä mukana pääsääntöisesti ole ulkopuolista palveluntuottajaa. Poikkeuksen tekee yhteistyökumppanina toimiva mainostoimisto, joka vastaa seuralehti KaaPolaisen taitosta sekä vuosijulkaisusta ja toimii printtimainonnan tuottamisen apuna omien kumppaniensa kautta. Myös viestintään käytettävät aikaresurssit ovat rajalliset, sillä organisaatiossa toimii vain yksi päätoiminen työntekijä, jonka toimenkuvan ei tulisi keskittyä viestintään. Resurssien vähäisyyden tuottamana uhkana voidaan nähdä mm. paperitiedotteiden jakelukustannukset verrattuna niistä saatavaan hyötyyn.

## Viestinnän mittarit

Viestinnässä mittarit ovat työkaluja, joiden avulla viestinnän onnistumista voidaan arvioida ja sen kehittämisalueita tunnistaa. Mittareiden tulisi vastata organisaation viestinnälle asettamia tavoitteita.

Strategiakauden ensimmäinen mittari on KaaPon *kotisivujen ja sosiaalisen median tavoittaman yleisön määrä*, jota mitataan kotisivukäyntien, tykkäysten, jakojen ja sosiaalisen median tarjoamien seurantatyökalujen avulla. Kyseinen mittari kertoo siitä, kuinka laajalle kotisivujen ja sosiaalisen median viestintä leviää ja kuinka iso osa muun muassa Facebookin seuraajista on saatu sitoutettua kyseisessä kanavassa tapahtuvaan viestintään. Toinen mittari on *näkyvyys seurasta riippumattomissa medioissa*. Näkyvyydeksi lasketaan esimerkiksi lehdistiartikkelit, jalkapalloverkkosivujen artikkelit ja haastattelut. Tämä mittari kertoo ensinnäkin siitä, kuinka hyvin organisaatio onnistuu tavoitteessaan nostaa omaa profiiliaan ja toisaalta siitä, kuinka hyvin muiden medioiden välityksellä on mahdollista saavuttaa laaja kohderyhmä.

Strategiakauden kolmas mittari, *pelaajamäärä*, kertoo siitä, miten hyvin KaaPo onnistuu tuomaan seuran laadukasta jalkapallotoimintaa mahdollisimman monen kohderyhmäläisen tietoon. Etenkin aloittavien pelaajien määrä kertoo siitä, onko KaaPo Kaarinan paras vaihtoehto jalkapalloharrastusta aloitteleville tai jatkaville pelaajille. Neljäs mittari on *pelaajaliikkuvuus ja toimihenkilöiden pysyvyys*. Tällä mittarilla seurataan sitä, tuleeko KaaPoon enemmän pelaajia kuin sieltä lähtee ja palaavatko seurasta kerran poislähteneet pelaajat takaisin sekä jatkavatko samat toimihenkilöt tehtävässään kaudesta toiseen. Oletusarvoisesti edellä mainitut asiat kertovat siitä, miten KaaPo on onnistunut luomaan yhteisöllisyyttä ja sitouttamaan pelaajat ja toimihenkilöt seuran toimintaan.

Siitä, miten panostus yhteisöllisyyden lisäämiseen onnistuu, kertoo muun muassa *osallistumisaktiivisuus seuran tapahtumiin*. Tämä viides mittari kertoo siitä, onnistuuko KaaPo viestinnän avulla houkuttelemaan kohderyhmät mukaan seuran tapahtumiin. Lisäksi on hyvä pohtia syitä siihen, miksi tämä onnistuu tai ei

onnistu. Myös yhteisten *pelisääntöjen noudattamista* on syytä seurata; se kertoo siitä, koetaanko yhteiset ohjeet ja säännöt tärkeiksi ja toimintaa ohjaaviksi.

Vuosittain toteutettava seuran *palautekysely* on hyvä mittari niin seuran kokonaistoiminnalle kuin myös viestinnälle. Viestinnän onnistuminen tulee siis ottaa pysyväksi osaksi kyselyä.

#### 4.3 Viestintäsuunnitelma

Kaarinan Pojat ry:n viestinnän vuosisuunnitelma pohjautuu viestintästrategiaan. Suunnitelmassa huomioidaan kirjallisen, suullisen ja visuaalisen viestinnän kannalta perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi ja profilointi. Suunnitelmasta käy ilmi jokaisen viestinnän lajin tavoitteet, keinot sekä vastuut ja resurssit. Suunnitelman osaksi laaditaan viestinnän vuosikello, josta käyvät ilmi viestinnän toimenpiteet, erikoishankkeet sekä aikataulut. Lopullinen viestintäsuunnitelma on nähtävissä liitteessä 3.

#### **Perustoimintojen tuki**

Perustoimintojen tuki kattaa ulkoisen markkinointiviestinnän sekä sisäisen markkinoinnin ja operatiivisen työviestinnän. Ulkoinen markkinointiviestintä pitää sisällään myyntityön, mainonnan ja myyntityön. Sisäinen markkinointi käsittää ne tiedot, joiden avulla jokainen organisaation keskeinen jäsen edesauttaa ulkoisen markkinoinnin onnistumista. Operatiivisen työviestinnän avulla organisaation jäsenet osaavat hoitaa omat työnsä.

Kirjallinen perustoimintojen tuki käsittää seurassa muun muassa yhteistyökumppanuus-esitteet, printti- ja verkkomainonnan sekä toimenkuvakartat. Lisäksi eri toimihenkilöille on olemassa omaa toimeaan koskevia yksittäisiä ohjeistuksia. Suullista perustoimintojen tukea edustavat erilaiset tapaamiset sekä ulkoisten sidosryhmien, kuten yhteistyökumppanien ja kaupungin, että sisäisten sidosryhmien, kuten valmentajien, joukkueenjohtajien ja pelaajien, kesken. Perustoimintojen tuen visuaaliseen puoleen ei ole kiinnitetty huomiota, toki esitteet

ja mainokset on tehty huolella ja osittain niiden suunnittelu on ulkoistettu mainostoimistolle. Perustoimintojen tukena organisaatiossa on käytössä erilaisia esitteitä, mainoksia sekä toimenkuvakarttoja. Nämä keinot on todettu hyviksi ja riittäviksi, mutta niiden suunnitelmallisuus ja ajantasaisuus on hyvä tarkistaa.

Perustoimintojen tuen tavoitteena tulee olla se, että tarvittava tieto on tarjolla yhteisön jäsenille helposti ja niin, että he pysyvät ajan tasalla tehtävistään. Lisäksi strategiassa asetettujen tavoitteiden mukaan yhteisön tarjoamaa toimintaa tulee tehdä entistä selkeämmin ja laajemmin tutuksi sidosryhmille. Ulkoisen markkinointiviestinnän osalta lienee tehokkainta laatia erillinen strategia ja suunnitelma, mutta viestintäsuunnitelmassa on syytä mainita, että markkinointiviestinnässä käytettäviä keinoja ovat muun muassa mediamainonta, myyntityö ja myynninedistäminen.

Tällä hetkellä KaaPon viestinnässä perustoimintojen tuki on osana muuta suunnittelematonta viestintää. Suunnitelmassa tullaankin kiinnittämään huomiota erityisesti näiden viestintätoimien aikatauluttamiseen. Pääsääntöinen vastuu seuran perustoimintojen tuen onnistumisesta on toiminnanjohtajalla, mutta tuotantovastuu on eri osa-alueilla eri toimihenkilöillä. Myös vastuunjako on suunnitelmassa hyvä selventää.

## **Kiinnittäminen**

Kiinnittäminen on yksinkertaisuudessaan organisaatioon perehdyttämistä ja sitouttamista. Kiinnittämistä on kahdenlaista: yhteisöön perehdyttämistä ja työhön perehdyttämistä. Yhteisöön perehdyttäminen tarkoittaa organisaation pelisääntöjen, toimintatapojen, arvojen ja normien viestimistä. Työhön perehdyttäminen taas on yksityiskohtaisempaa kuin organisaatioon perehdyttäminen ja kohdistuu tarkemmin yksilöön ja hänen rooliinsa organisaatiossa.

Kirjallinen kiinnittäminen näkyy KaaPossa korkeintaan kirjallisten toimenkuvakarttojen muodossa. Myöskään suullista perehdyttämistä ei ole suunniteltu, vaan sitä tarjotaan toimihenkilöiden tarpeiden mukaan. Tämä on selvä kehityskohta seuran viestinnässä. Vaikuttamisen mahdollisuus on tärkeä kimmoke yh-

teisöön liittymisessä ja tätä pitää tukea riittävällä tiedonjaolla. Uskoakseni hyvä kiinnittäminen johtaa myös voimakkaampaan yhteisöllisyyden tuntemukseen.

Kiinnittämisen keinoina olisi hyvä käyttää johdonmukaista prosessia, jonka jokainen seuraan tuleva toimihenkilö ja pelaaja käy läpi. Tämä voi pitää sisällään muun muassa toimenkuvan edellyttämää koulutusta tai erilaisia joukkuerituaaleja, mutta yhtenä asiana tulee ehdottomasti olla tutustuminen seuraan ja sen toimintatapoihin sekä henkilön omiin vaikutusmahdollisuuksiin seurassa. Kiinnittämisen tavoitteena tulee olla varmistaa, että jokainen yhteisössä toimiva tuntee olevansa osa yhteisöä. Erityisesti urheiluseurassa kiinnittäminen tai sitouttaminen on tärkeää, sillä toiminta pohjautuu vahvasti vapaaehtoisten työpanokseen.

## **Informointi**

Informointi pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen tiedotustoiminnan; se on kaikkea sitä tiedonvälitystä, jota organisaatiossa suunnitelmallisesti ja tietoisesti hoidetaan. Painopiste on uutisoinnissa; organisaatio kertoo omalle väelle ja ulkopuolisille siitä, mitä siellä tapahtuu. Informointi on tiedotus- ja yhteystoimintaa.

Kirjallinen informointi KaaPossa tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostitse ja kotisivujen välityksellä sekä sosiaalisessa mediassa. Myös uutiskirje ja seuralehti KaaPolainen toimivat informointikanavina. Suullinen informointi tapahtuu pääasiassa erilaisissa tapaamisissa sidosryhmien kanssa. Informoinnin visuaaliseen puoleen on yritetty kiinnittää huomiota, mutta kuten muunkin visuaalisen viestinnän kohdalla, suunnitelmallisuus puuttuu, vaikka yhtenäinen ilme löytyykin.

KaaPon tavoitteena on lisätä tietoisuutta yhteisön tapahtumista ja toiminnasta sekä samalla tehdä luotausta sidosryhmien keskuudessa. Tämä saavutetaan, kun muistetaan pitää viestinnän keskiössä viestin selkeys ja informatiivisuus. Lisäksi vuorovaikutteisella keskustelulla (mm. sosiaalinen media) saadaan arvokasta tietoa sidosryhmistä mutta myös mahdollista palautetta viestinnästä ja kehitysehdotuksia siihen. Informointi seurassa on pääsääntöisesti hyvin toteu-

tettua, mutta suunnitelmallisuus siitä, mitä, missä ja milloin tiedotetaan, puuttuu. Tähän epäkohtaan puututaan myös viestintäsuunnitelmassa.

## Profilointi

Profilointi toteutuu käytännössä kolmessa muodossa: *teot*, eli mitä ja miten tehdään, *viestit*, eli mitä ja miten sanotaan sekä *ilme*, eli miltä näytetään. Profiloinnissa on kyse siitä, että organisaatio itse pyrkii vaikuttamaan itsestään syntyviin mielikuviin. Profiloinnin tavoitteena on muokata yhteisön kuva halutunlaiseksi. Tavoitekuvaan kuuluu yhteisön visio, missio ja tavoitteet sekä identiteetti ja arvostukset.

KaaPossa profilointi ei ole näkyvässä roolissa. Profiloinnin pitäisi olla ajatuksissa kaiken viestinnän taustalla, ja tällä hetkellä se ei sitä ole. Suunnitelmalliselle profiloinnille on siis selkeä tarve. Strategiassa on määritelty organisaation tavoitekuva, joten suunnitelman tehtävänä on saada tuo kuva näkyvään osaan viestinnässä. Mielestäni tärkeää on olla sidosryhmien tavoitettavissa ja saavutettavissa helposti ja vaivattomasti. Viestinnän taustalla tulee kulkea selkeä viesti siitä, mitä KaaPo on, minkä kautta on mahdollista luoda yhteisöilme, yhteisökuva ja yhteisökulttuuri nykyistä näkyvämmiksi.

Parantaakseen yhteisöilmettään organisaation olisi hyvä kehittää myös yhtenäinen seuran edustusasumallisto, josta seuran pelaajat ja toimihenkilöt voisivat hankkia itselleen edustusasun harjoitteluasusteiden lisäksi. Tämän lisäksi ja tästä erillään olisi hyvä olla myös laajempi seuratuotemallisto, joka pitää sisällään perinteisempiä kannatustuotteita, kuten t-paitoja, lippiksiä, pyyhkeitä ja kaulahuiveja. Näin pystyttäisiin yhtäältä luomaan seuran pelaajille ja toimihenkilöille esimerkiksi turnausmatkoille yhdenmukainen KaaPolaiseksi tunnistettava pukukoodi, sekä erillinen pukukoodi seuran kannattajille ja faneille, jotka voisivat seuratuotteiden avulla ”tunnustaa väriä”.

Viestinnän kannalta keskeisessä asemassa on viestinnän sisällön ja ulkoasun yhtenäistäminen. Tähän suunnitelmassa pyritään esittämällä, että organisaatiolle luodaan graafinen ohjeisto sekä viestintää ohjaavat käytännöt. Tämä on jat-



kossa sellainen viestinnän osa-alue, jota olisi hyvä kehittää edelleen. Tässä opinnäytetyössä sitä ei vielä tehdä.

### **Viestintä sosiaalisessa mediassa**

Kuten todettua, sosiaalisen median ydin viestintäkanavana on sen vuorovaikutteisuuudessa. KaaPo on aktiivinen Facebookissa, Twitterissä, Instagramissa sekä viimeisimpänä myös YouTubessa. Facebookissa seuralla on 676 tykkääjää ja Twitterissä seuraajia 626. Instagramissa seuraajia on 264 ja YouTube-kanavan on tilannut 17 henkilöä (30.4.2015). Sosiaalinen media tavoittaa laajan joukon myös sellaisia kohderyhmiä, jotka eivät välttämättä muutoin ole KaaPolaisen viestinnän piirissä.

Facebook toimii KaaPossa tiedottamisen ja tapahtumamainostamisen kanavana seuran jäsenille, mutta myös kannattajille ja muille seuran toiminnasta kiinnostuneille. Moni Facebook-seuraaja on sellainen, joka ei itse harrasta jalkapalloa KaaPossa, mutta joka haluaa seurata kasvattajaseuransa tai kotipaikkakuntansa seuran edesottamuksia sosiaalisen median kautta. Facebookin kautta voidaan myös edistää KaaPolaista yhteisöllisyyttä sekä toimintaa muun muassa erilaisten kilpailujen, kysymysten ja kampanjoiden avulla. Twitter puolestaan toimii urheiluvaikuttamisen ja aktiivisen keskustelun kanavana. Iso osa KaaPon Twitter-tilin seuraajista on muita kuin seuran pelaajia ja toimihenkilöitä, minkä vuoksi Twitteriä, myöskään luonteensa vuoksi, ei voi käyttää tiedottamisen kanavana. Twitterin kautta on myös mahdollista toteuttaa ajantasaista otteluseurantaa, jossa käynnissä olevan ottelun tapahtumista twiitataan ajantasaisesti.

KaaPon viestintää Instagramissa seuraavat pääasiassa nuoret ja nuorenmieliset pelaajat sekä heidän ystävänsä. Instagram toimiikin mielestäni parhaiten yhteisöllisyyden luomisen kanavana etenkin pelaajille. Myös Instagramissa on mahdollista vuorovaikuttaa kommentoimalla ja vastaamalla kommentteihin. Seuran YouTube-historia on vielä melko lyhyt, mutta videoiden kautta toiminnan esiin nostaminen on selkeä tavoite. YouTuben kautta on mahdollista jakaa pait-

si monipuolista sisältöä seuran ja joukkueiden tapahtumista kuten otteluista ja harjoituksista, myös esimerkiksi toimihenkilö- ja pelaajahaastatteluja.

KaaPon viestintäsuunnitelman erilliseksi osa-alueeksi laaditaan sosiaalisen median ohjeistus, jossa käydään läpi sosiaalisen median eri kanavien tavoitteet ja tarkoitus sekä se, millaiselle kohderyhmälle ja minkä tyyppiseen viestintään kanavia käytetään. Lisäksi luodaan ohjeistus siitä, miten KaaPolainen pelaaja tai toimihenkilö käyttäytyy sosiaalisessa mediassa. Tämä ohjeen pohjana toimii Jalkapallon Pelaajajhdistyksen laatima sosiaalisen median ohje Veikkausliigapelaajille (JPY 2015). Näiden ohjeistuksien laatiminen ei ole osa opinnäytetyötä.

### **Vuosittaiset toimenpiteet, ohjeet ja prosessikuvaukset**

Vuosittain tai muuten säännöllisesti KaaPossa toistuvia viestinnän toimenpiteitä sekä päivitettäviä ohjeita ja prosessikuvauksia ovat muun muassa graafisen ohjeiston luominen, toimenkuvakarttojen päivittäminen, perehdytysohjeiden luominen sekä viestinnän mittaaminen.

Ehdotan KaaPon viestinnän yhtenäistämiseksi, että seura koostaa itselleen graafisen ohjeiston ohjaamaan viestinnän ja seuran visuaalista ilmettä. Graafisen ohjeiston avulla varmistetaan, että viestintä on ulkonäöltään yhtenevää ja helposti tunnistettavaa. Tavoitteena on, että kohderyhmät oppivat tunnistamaan ja erottamaan KaaPolaisen viestinnän muusta viestinnän virrasta.

Toimihenkilöiden toimenkuvakarttojen päivitys sekä perehdytysohjeiden luominen uusille pelaajille, toimihenkilöille ja yhteistyökumppaneille tukevat mielestäni seuran tavoitetta yhtenäistää toimintatapoja ja luoda yhteisöllisyyden tunnetta. Tavoitteena on, että jokainen toimihenkilö tietää ja tuntee vastuunsa ja velvollisuutensa, pelaajat tuntevat seuran käytännöt ja toimihenkilöt ja pelaajat sekä yhteistyökumppanit kokevat olevansa osa KaaPolaista perhettä.

Viestinnän mittaaminen puolestaan on jo viestintästrategiassa määritelty toimenpide, jonka seuran johtokunta toteuttaa. Ehdotukseni on, että viestintää mitataan strategiassa määriteltyjen mittareiden mukaisesti puolivuosittain, jotta

tietoa viestinnän onnistumisesta saadaan hyvissä ajoin ennen seuraavan kauden alkua. Mittaamalla viestintää kesken viestintäkauden mahdollistetaan viestinnän muokkaaminen, mikäli huomataan, että se ei ole tavoitteiden mukaista.

### **Erilliset kampanjat**

Seuralla on erilaisia tapahtumia ja tempauksia, joiden osalta on järkevää laatia oma yksityiskohtainen suunnitelmansa viestinnän toteutuksesta. Viestintäsuunnitelmassa nämä tapahtumat on jaettu toistuviin ja kertaluonteisiin kampanjoihin, joiden suunnitellut toteutusajankohdat kirjataan mukaan viestinnän vuosikelloon. Tällaisia erillisiä viestintäkampanjoita on mm. KaaPolainen, kausijulkaisu, seurapäivä toukokuussa sekä Velmeri-ketun esiintyminen eri tapahtumissa.

Seuralehti KaaPolainen ilmestyy kaksoisnumeroissa kuusi kertaa kauden aikana. Lehden tavoitteena on luoda ja nostaa KaaPolaista henkeä tuottamalla lukijoille positiivisia kokemuksia KaaPolaisuudesta. Kaksi kertaa kuukaudessa ilmestyvä uutiskirje on pääsääntöisesti tiedotuskanava, joten KaaPolainen koostuu enemmän yhteisökuvaa ja -kulttuuria korostavista tekijöistä eikä niinkään tiedotusluonteisista asioista. KaaPolaisessa julkaistaan muun muassa seuratoimijoiden ja joukkueiden esittelyjä, historiakatsauksia sekä yhteistyökumppanien esittelyjä ja etuja. Viestintäsuunnitelmaan kirjataan myös KaaPolaiselle uudenlainen julkaisutapa e-lehtenä.

Kausijulkaisu on vuosittain ilmestyvä, koko seuraa esittelevä kirjanen. Se koostuu seuran yhteystiedoista, puheenjohtajan tervehdyksestä, edellisen kauden taitokisatuloksista, edellisen kauden palkituista, Kaarinan kaupungin tervehdyksestä, joukkueiden kausiesittelyistä sekä joukkueiden varainhankintana hankkimista mainoksista. Joukkueet jakavat kausijulkaisua tukijoilleen ja kannattajilleen ja seura lähettää sen yhteistyökumppaneilleen. Lisäksi kausijulkaisu on jaossa ainakin edustusjoukkueen kotiotteluissa.

Seurapäivä järjestetään aina toukokuussa. Ideana on, että useampi seuran joukkue pelaa päivän aikana otteluita yhdellä kentällä ja päivä päättyy edustusjoukkueen otteluun. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon KaaPolaisia

päivän aikana tutustumaan seuraan ja sen toimintaan sekä kannustamaan KaaPolaisia joukkueita. Otteluiden lisäksi seurapäivässä on muutakin ohjelmaa, kuten tekniikka- tai temppurataa, kasvomaalausta, ongintaa ja muuta lapsille sopivaa ohjelmaa. Myös Velmeri-kettu on paikalla.

Velmeri-kettu oli alun perin KaaPon nappulaikäisten toiminnan maskotti, jonka tavoitteena oli tehdä alkavasta nappulatoiminnasta helpommin lähestyttävää lapsille. Viime aikoina Velmeriä on käytetty hyödyksi myös muissa seuran toiminnoissa. Viimeisin tempaus Velmerin kanssa oli seuran jäsenkortilla saatavien etujen kuvaaminen videolle niin, että Velmeri asioi jäsenetuja tarjoavissa liikkeissä. Koska kyseessä on huomiota herättävä maskotti, tulee Velmerin esiintyminen suunnitella tarkkaan etukäteen, jottei se menetä huomioarvoaan liiallisella esiintymisellä. Vuosittain Velmeri ottaa osaa ainakin muutamia kertoja nappulaikäisten toimintaan, esimerkiksi juuri ennen joulua ja keväällä, kun siirrytään ulkokentille. Tämän lisäksi Velmeri on paikalla ainakin seurapäivässä ja päättäjäisissä. Velmerin esiintymiset suunnitellaan aina erikseen.

Seura järjestää vuosittain myös erilaisia muita tapahtumia, kampanjoita ja viestintää vaativia toimenpiteitä, joiden kohdalla viestintä suunnitellaan erikseen. Tällaisia ovat muun muassa jäsenkortit, romunkeräyskampanja, seuraristeily ja palautekysely.

## **Viestinnän vuosikello**

Viestinnän vuosikello on koonti viestintäsuunnitelman merkittävimmistä toimenpiteistä, jotka on kirjattu aikataulullisesti järjestykseen. Vuosikello toimii sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän tukena; sisäisesti vuosikello toimii apukeinona viestinnän aikatauluttamisessa ja toteuttamisessa, ulkoisesti se kertoo kohderyhmille milloin mitäkin tapahtumaa ja toimenpidettä on odotettavissa. Vuosikello on ikään kuin viestintäsuunnitelman yhteenveto tiettyjen, ennalta tiedossa olevien tapahtumien ja toimintojen osalta.

Vuosikello laaditaan kausikohtaisesti marraskuusta lokakuuhun. Tulevan vuoden viestintäsuunnitelma ja sen myötä myös vuosikello laaditaan lokakuussa,

jotta tulevan kauden kulku on mahdollisimman tarkkaan tiedossa. Jokaista toimenpidettä vuosikellossa pyritään avaamaan lyhyesti, jotta vuosikello on käytökelppinen seurantatyökalu myös muille kuin viestinnästä vastaaville henkilöille.

Marraskuussa päivitetään viestintästrategia, mikäli sille nähdään tarvetta. Joulukuussa ilmestyy vuoden viimeinen ja samalla kauden ensimmäinen KaaPolainen-lehti. Lisäksi suunnitellaan seuran jäsenkortti ja edustusjoukkueen kausikortti. Kortit myös painatetaan jo tässä vaiheessa, mikäli se otteluohjelman ja jäsenetujen puolesta on mahdollista.

Tammikuussa suunnitellaan tulevan kauden romunkeräyskampanja, seuraristeily sekä jäsenkortti, mikäli se ei vielä joulukuussa valmistunut. Lisäksi tehdään KaaPolaisen tulevaa julkaisuvuotta koskeva tarkempi suunnitelma aikatauluista ja sisällöistä. Helmikuussa suunnitellaan muiden muassa pelinohjaajakoulutusta ja päiväkotifutistapahtumaa. Lisäksi suunnitellaan ja julkaistaan vuoden ensimmäinen KaaPolainen. Helmikuussa suunnitellaan myös kausijulkaisu sekä edustusjoukkueen ottelutapahtumat.

Maaliskuussa vuorossa on edustusjoukkueen otteluohjelman varmistus ja sen myötä ottelumainonnan suunnittelu. Lisäksi seuran kausijulkaisu viimeistellään. Huhtikuussa kausijulkaisu menee painoon ja vuoden toinen KaaPolainen julkaistaan. Toukokuussa suunnitellaan seuran palautekysely ja toteutetaan päiväkotifutistapahtuma.

Kesäkuussa ilmestyy vuoden kolmas KaaPolainen. Kesäaika muutoin on melko hiljaista, heinäkuu on viestinnän osalta loma-aikaa. Elokuussa ilmestyy vuoden neljäs KaaPolainen ja silloin suunnitellaan myös syksyllä aloittavan uuden ikäluokan toiminnan tiedotus.

Syyskuussa päivitetään tulevan kauden seuratuotemallisto, toteutetaan palautekysely ja suunnitellaan seuran kuluvan kauden päättäjäiset. Lokakuussa vuorossa on vuoden toiseksi viimeisen KaaPolaisen toteutus. Lisäksi lokakuussa vietetään seuraristeily ja päättäjäiset. Lokakuussa päivitetään myös kaikki tulevaa kautta koskeva materiaali mahdollisimman pitkälle ja samassa yhteydessä laaditaan tulevan kauden viestintäsuunnitelma ja viestinnän vuosikello.

## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle viestintästrategia ja strategiaan pohjaava viestintäsuunnitelma päivittäisen viestinnän taustaksi ja tueksi. Toimeksiantajan toiveesta viestintästrategia pohjaa vahvasti organisaation kokonaisstrategiaan ja korostaa etenkin yhteisöllisyyttä. Viestinnän tehtävä on muun muassa informoida, tiedottaa, perehdyttää, sitouttaa, profiloida, markkinoida ja vaikuttaa yhteiskunnallisesti.

Kehittyvänä urheiluseurana KaaPo tarvitsee laadukasta viestintää saavuttaakseen tavoitteensa olla yksi alueensa parhaista jalkapalloseuroista. Olimme toimeksiantajan kanssa yhtä mieltä siitä, että viestinnälle on luotava yhtenäinen ilme, tarkka suunta ja uusia työkaluja. Suunnitelmallinen viestintä helpottaa ja selkeyttää päivittäistä työtä ja luo hyvät edellytykset koko yhteisön toiminnalle. Haastavaksi prosessin teki se, että huomioon piti ottaa seuran suppea viestinnästä vastaava henkilöstö, käytettävissä olevat aika- ja taloudelliset resurssit sekä suuri vapaaehtoisten seuratoimijoiden määrä.

Tekovaiheessa oli tärkeää pitää mielessä, että viestintästrategia ja -suunnitelma laaditaan jo toiminnassa olevalle organisaatiolle, jolla on olemassa olevaa viestintää. Tätä taustaa ei kokonaan voinut jättää huomioimatta, sillä osa olemassa olevista toimintatavoista oli hyviä. Mielestäni valmistunut kokonaisuus on sellainen, joka palvelee toimeksiantajaa nykyhetkessä ja toimii jatkossa hyvänä uusien viestintästrategioiden ja -suunnitelmien pohjana.

Opinnäytetyöstäni kertyi toimeksiantajalle kaksi konkreettista työvälinettä, viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Lisäksi olen toimittanut seuralle palautekyselyn vastauksista analysoimani materiaalin, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää myöhemmin. Prosessin aikana tuli ilmi myös useita sellaisia viestinnän kehittämiskohteita, joihin voisi yksinään perehtyä lähes opinnäytetyön arvoisesti. Esimerkiksi sosiaalisen median merkitys ja vaikutus urheiluseuran viestinnässä on aihe, josta varmasti löytyisi tutkittavaa laajemmaltikin. Lisäksi nyt syntyttä viestintäsuunnitelmaa on mahdollista laajentaa koskemaan yksityiskoh-

taisemmin seuran yksittäisiä joukkueita ja ohjeistaa myös niiden viestintää seuran viestinnän kaltaiseksi.

Opinnäytetyön toiminnallisen osan, eli viestintästrategian ja -suunnitelman laatiminen, oli hyödyllinen, mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Koska viestinnän tavoitekuva sekä toteuttaminen olivat organisaatiossa toimivien henkilöiden mielissä melko selkeänä, johtuen varmasti olemassa olevista viestinnän malleista, tuntui näiden ajatusten yhteensovittaminen omien ajatusteni ja ideoideni kanssa välillä hankalalta. Uskon kuitenkin lopputuloksen olevan sellainen, että siinä kohtaavat sekä organisaation että minun ajatukseni. Viestintäosaamisen lisäksi prosessissa korostui tiimityöskentely ja sosiaaliset taidot, sillä työ vaati tiivistä yhteistyötä toimeksiantajan kanssa. Prosessin aikana opin monipuolisesti yhteisöviestinnästä ja siitä, miten viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma pääpiirteissään rakentuu.

## LÄHTEET

Erikson, P. 2008. Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation. 6. painos. Malmö: Liber AB.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Porvoo: WSOY.

JPY 2015. Toimi fiksusti ja harkiten sosiaalisessa mediassa. Viitattu 27.3.2015. <http://www.jpvy.fi/en/news-single/36>

Juholin, E. 2005. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5., uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

KaaPo 2015. Kaarinan Pojat ry:n strategia. Viitattu. 2.2.2015. <http://www.kaapo.fi/seura/76744/seuran-strategia-ja-arvot>

Korpiola, L. 2014. Järjestöjohtoon Korpilampi 27.-28.1.2015. Allianssi ry.

Korteso, K. 2014. Sano se someksi 2. Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Seppälä, P. 2013. Sosiaalinen media yhdistystoiminnassa. Viitattu 12.1.2015. <http://www.slideshare.net/Piritta/sosiaalinen-media-yhdistystoiminnassa>

SPL 2014. Suomen Palloliitto ry. Vapaaehtoisten johtamisen työkirja. Viitattu 2.2.2015. <http://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seuratoimijat/vapaaehtoiset/vapaaehtoistenjohtaminen-tyokirja>

TietoDeski Finland Oy. 2014. Opas: viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Viitattu 8.1.2015. <http://www.avoinkeu.fi/wp-content/uploads/2014/02/Viestintastrategia.pdf>

Wiio, O. 1994. Johdatus viestintään. 6., uudistettu painos. Porvoo: Weilin+Göös.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2015:1. Yhteisön viestintä 2000-luvulla. Viitattu 8.1.2015. <http://www.mv.helsinki.fi/home/aberg/Yhteis%C3%B6viestinn%C3%A4n%20periaatteet.htm>

Åberg, L. 2015:2. Luotaus, seuranta ja viestinnän toimivuuden arviointi. Viitattu 29.4.2015. [blogs.helsinki.fi/aberg/files/2011/01/vj11neljäs.pdf](http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2011/01/vj11neljäs.pdf)



## Kysely seuran pelaajille: viestintä

Millainen KaaPo-pelaajan tulee olla: (avoin kysymys)

- pukukopissa
- kentällä
- kentän ulkopuolella

Miltä KaaPon joukkue näyttää ulospäin? (avoin kysymys)

Millainen KaaPon joukkue haluamme olla? (avoin kysymys)

Mitä KaaPon viestintäkanavia seuraat? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- kotisivut [www.kaapo.fi](http://www.kaapo.fi)
- uutiskirje
- KaaPolainen-tiedotuslehti
- sosiaalinen media
- sähköpostitiedottaminen

Mitä KaaPon sosiaalisen median viestintäkanavia seuraat? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Facebook
- Twitter
- Instagram

Seuraan seuraavia viestintäkanavia... (monivalintakysymys: 1=päivittäin 2=useamman kerran viikossa 3=viikottain 4=kuukausittain 5=harvemmin tai en ollenkaan)

- kotisivut
- Facebook
- Twitter
- sähköposti

KaaPon viestintä on... (monivalintakysymys: 1=täysin samaa mieltä 2=osittain samaa mieltä 3=eos 4=osittain eri mieltä 5=täysin eri mieltä)

- riittävää

- monipuolista
- selkeää
- hyödyllistä
- kiinnostavaa

## **Kysely seuran toimihenkilöille: viestintä**

Mitä KaaPon viestintäkanavia seuraat? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- kotisivut [www.kaapo.fi](http://www.kaapo.fi)
- uutiskirje
- KaaPolainen-tiedotuslehti
- sosiaalinen media
- sähköpostitiedottaminen

Mitä KaaPon sosiaalisen median viestintäkanavia seuraat? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Facebook
- Twitter
- Instagram

Seuraan seuraavia viestintäkanavia... (monivalintakysymys: 1=päivittäin 2=useamman kerran viikossa 3=viikottain 4=kuukausittain 5=harvemmin tai en ollenkaan)

- kotisivut
- Facebook
- Twitter
- sähköposti

KaaPon viestintä on... (monivalintakysymys: 1=täysin samaa mieltä 2=osittain samaa mieltä 3=eos 4=osittain eri mieltä 5=täysin eri mieltä)

- riittävää
- monipuolista
- selkeää
- hyödyllistä
- kiinnostavaa

Miten kehittäisit KaaPon viestintää (viestintäkanavat, viestintätiheys, mm.)? (avoin kysymys)

## Kysely seuran pelaajien vanhemmille: viestintä

Mitä KaaPon viestintäkanavia seuraat? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- kotisivut [www.kaapo.fi](http://www.kaapo.fi)
- uutiskirje
- KaaPolainen-tiedotuslehti
- sosiaalinen media
- sähköpostitiedottaminen

Mitä KaaPon sosiaalisen median viestintäkanavia seuraat? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Facebook
- Twitter
- Instagram

Seuraan seuraavia viestintäkanavia... (monivalintakysymys: 1=päivittäin 2=useamman kerran viikossa 3=viikottain 4=kuukausittain 5=harvemmin tai en ollenkaan)

- kotisivut
- Facebook
- Twitter
- sähköposti

KaaPon viestintä on... (monivalintakysymys: 1=täysin samaa mieltä 2=osittain samaa mieltä 3=eos 4=osittain eri mieltä 5=täysin eri mieltä)

- riittävää
- monipuolista
- selkeää
- hyödyllistä
- kiinnostavaa

Saan säännöllisesti seuran lähettämiä tiedotteita/viestejä joukkueenjohdon välittämänä

- kyllä
- ei

Haluaisin seuran lähettämät tiedotteet

- joukkueen kautta
- suoraan seuralta

Miten kehittäisit KaaPon viestintää (viestintäkanavat, viestintätiheys, mm.)? (avoin kysymys)

# Kaarinan Pojat ry:n viestintästrategia

## Viestinnän visio

KaaPo on seura, jonka tekemä laadukas kasvatustyö tunnetaan laajalti.

Seuran sisäinen viestintä on sujuvaa ja tukee pelaajien ja toimihenkilöiden sekä yhteistyökumppaneiden kokemaa yhteisöllisyyttä. Organisaation yhteisökuva vastaa tavoitekuva kaikkien kohderyhmien mielessä.

## Viestinnän arvot

Iloisuus - viestinnässä lähdetään aina positiivisen kautta

Luotettavuus - toiminnasta viestitään luotettavasti ja ajankohtaisesti

Yhteisöllisyys - kaiken viestinnän ytimessä tulee olla yhteisöllisyyden korostaminen

## Tarina viestinnän takana

Kaarinan Pojat on vuonna 1958 perustettu jalkapallon erikoisseura, jonka tavoitteena on olla vahva kasvattajaseura.

Kaarinan Pojat tarjoaa jokaiselle jotakin; laadukasta valmennusta, paikallisen seurayhteisön sekä yhteenkuuluvuuden tunteen kaikkien kaarinalaisten keskuudessa.

## Tavoitekuva

KaaPo on Kaarinan paras jalkapalloseura - KaaPolainen tapa toimia ja pelata jalkapalloa on ainutlaatuinen

KaaPo on enemmän kuin jalkapalloseura - KaaPolaisuus yhdistää kaupunkilaiset yli ikä-, sukupuoli- ja aaterajojen

## Ydinviestit

Kaarinan parasta futista - Kaarinassa on useampi aktiivinen jalkapalloseura, mutta KaaPolainen tapa toimia ja pelata jalkapalloa on ainutlaatuinen

KaaPolaisuus on kaarinalaisuutta - KaaPolaisuus yhdistää kaupunkilaiset yli ikä-, sukupuoli- ja aaterajojen

## Viestinnän kanavat ja kohderyhmät

*Viestinnän peruskanavat ja tavoitteet*

- www-sivut: tavoitteena nostaa esiin olennaiset uutiset, synnyttää mielikuva monipuolisesta, laadukkaasta ja suunnitelmallisesta toiminnasta sekä jakaa onnistumisia ja kasvattaa seurahenkeä
- sähköposti: arkiviestinnän ja sisäisen tiedottamisen tärkein kanava, jossa tavoitteena tiedottaa ja muistuttaa ajankohtaisista asioista. Viestinnän määrään tulee kiinnittää huomiota
- sosiaalinen media: Facebook (Kaarinan Pojat): tavoitteena kertoa tapahtumia vapaamuotoisesti ja rennosti ja tuottaa iloista ja yhteisöllisyyttä tukevaa viestintää. Facebook-viestintä mahdollistaa jäsenistön ja seuran toiminnasta kiinnostuneiden vuorovaikutteisen osallistumisen tykkäämällä, jakamalla ja kommentoimalla
- sosiaalinen media: Twitter (@KaarinanPojat): tavoitteena nopea ja vapaamuotoinen viestintä, joka tukee yhteisöllisyyttä (mm. ottelulive). Mahdollisuus urheiluvaikuttamiseen ja aktiiviseen jalkapallokeskusteluun osallistumiseen. #kaarinnanparastafutista #kaarinanylpeys #kaapolive
- sosiaalinen media: Instagram (@kaarinnanpojatofficial): tavoitteena kertoa seuran ja joukkueiden arjesta kuvin ja sanoin. Instagram-viestintä mahdollistaa jäsenistön ja seuran toiminnasta kiinnostuneiden vuorovaikutteisen osallistumisen tykkäämällä, kommentoimalla ja tägäämällä. #kaarinnanparastafutista #kaarinanylpeys #kaapolaisuusonkaarinalaisuutta
- sosiaalinen media: YouTube (Kaarinan Pojat): tavoitteena toiminnan esiin nostaminen ja monipuolisen, seuran ja joukkueiden arjesta kertovan materiaalin tuottaminen

*Viestinnän muut kanavat ja tavoitteet*

- uutiskirje: kanava yhteisölliselle tiedottamiselle; tavoitteena tiedottaa seurassa tapahtuvasta toiminnasta ja ajankohtaisista asioista kaksi kertaa kuukaudessa
- KaaPolainen: yhteisöllisyyden luomisen väline; kaksoisnumero 6 kertaa vuodessa tavoitteenaan nostattaa KaaPolaista henkeä ja tehdä seuraa ja sen toimintakulttuuria tutuksi
- henkilökohtaiset tapaamiset: tavoitteena tiedottaa seurassa tapahtuvasta toiminnasta ja ajankohtaisista asioista kullekin ryhmälle sopivalla tavalla ja samalla tarjota mahdoll-

lisuus vuorovaikutteiseen keskusteluun ja yhteydenpitoon seuran ja muiden joukkueiden edustajien kanssa. Johtokunta, jojo-kerho, valmentajakerho.

- ohjeistukset, mainokset, esitteet
- tapahtumat
- media

#### *Sisäiset kohderyhmät*

- Seuran toimihenkilöt: Taina Toimihenkilö on keski-ikäinen vapaaehtoistoimija, joka on mukana seuran toiminnassa toimimalla lapsensa joukkueen toimihenkilönä. Kanavat: sähköposti, henkilökohtaiset tapaamiset, kirjalliset ohjeistukset, KaaPolainen
- Pelaajat: Petteri Pelaaja haluaa pelata jalkapalloa mahdollisimman korkealla sarjatasolla. Hän osallistuu aktiivisesti joukkueen tapahtumiin ja harjoittelee myös omalla ajallaan. Kanavat: kotisivut, sosiaalinen media, joukkueen oma viestintä, KaaPolainen
- Jäsenet: Janne Jäsen haluaa olla mukana KaaPolaisessa yhteisössä ja tukea oman seuransa toimintaa, vaikka ei itse aktiivisesti harrastakaan jalkapalloa eikä muuten ole mukana seuran päivittäisessä toiminnassa. Kanavat: uutiskirje, kotisivut, sosiaalinen media, KaaPolainen

#### *Ulkoiset kohderyhmät*

- Vanhemmat: Ilkka Isä on Petteri pelaajan isä. Hän on mukana Petterin joukkueen toiminnassa rivivanhempana, eli huolehtii omalta osaltaan esimerkiksi buffetin pidosta otteluissa. Hän kuskaa Petteriä peleihin ja lähtee mukaan turnausmatkoille. Kanavat: kotisivut, uutiskirje, joukkueen oma viestintä, KaaPolainen
- Kannattajat: Kimmo KaaPolainen on kaarinalainen jalkapallon ystävä, joka haluaa tukea paikallisen seuransa toimintaa monipuolisesti. Hän käy aktiivisesti seuraamassa sekä juniorijoukkueiden että edustusjoukkueen otteluita. Kanavat: kotisivut, sosiaalinen media, mainonta, KaaPolainen
- Yhteistyökumppanit: Timo Tukija on jalkapallon ystävä, joka oman yrityksensä kautta haluaa tukea kaarinalaista juniorijalkapallotoimintaa. Kanavat: sähköposti, henkilökohtaiset tapaamiset, sosiaalinen media, KaaPolainen

- Muut sidosryhmät: Suomen Palloliitto, SPL:n Turun piiri, Kaarinan kaupunki. Kanavat: sähköposti, henkilökohtaiset tapaamiset, KaaPolainen
- Media: Kaarina-lehti, Turun Sanomat, sosiaalisessa mediassa toimivat jalkapalloyhdistykset. Kanavat: kotisivut, tiedotteet, sosiaalinen media

### **Viestinnän tavoitteet**

**Yhteisöllisyys** - KaaPo on enemmän kuin jalkapalloseura. Jokainen pelaaja, toimihenkilö, vanhempi, yhteistyökumppani ja kannattaja kokee olevansa osa KaaPolaista jalkapalloperhettä.

**Profiilin nostatus** - KaaPo on Kaarinan paras jalkapalloseura. KaaPo on jokaisen pelaajan, vanhemman, yhteistyökumppanin ja kannattajan ensisijainen valinta.

**Toiminnan laatu** - KaaPo tarjoaa laadukasta jalkapallotoimintaa kaikenikäisille. Tämä toiminta tavoittaa mahdollisimman monta kaarinalaista jalkapallon ystävää.

**Laajempi kohdeyleisö** - Kaarinassa 32 000 asukasta, joista 5,6 % pelaa jalkapalloa. Entistä useampi kaarinalainen pelaaja, vanhempi, toimihenkilö, yhteistyökumppani ja kannattaja tietää ja tuntee KaaPon ja sen toiminnan.

**Toiminnan yhtenäistäminen** - KaaPo näkyy ulospäin yhtenäisenä seurana. Joukkueiden ja toimihenkilöiden toimintatapoja yhtenäistetään luomalla tarkempia ohjeistuksia ja oppaita.

### **Viestinnän painopisteet**

**Oikeat viestintäkanavat** - tavoitamme kunkin kohderyhmän parhaiten ja nopeimmin eri kanavia pitkin

**Yhteisöllisyys** - luomme KaaPolaisen kulttuurin, joka näkyy ja kuuluu ympäri Kaarinaa

**Visuaalisuus** - yksi viesti, monta kanavaa; kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa

**Monipuolinen, kiinnostava hyödyllinen** - luomme viestintää, joka on samanaikaisesti informatiivista ja kiinnostavaa ja tuottaa vastaanottajalle hyödyllisen kokemuksen

**Strategian jalkauttaminen** - uusi strategia tulee saada osaksi jokapäiväistä, näkyvää toimintaa ja jokaisen KaaPolaisen tulee tuntea seuran strategia

### **Viestinnän vastuut ja resurssit**



Päävastuu viestinnässä on toiminnanjohtajalla; toiminnanjohtaja vastaa viestinnän aikataulun ja toteutuksen koordinoinnista. Myös muut organisaation avainasemassa olevat toimijat, kuten puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja valmennuspäällikkö, viestivät oman vastuu-alueensa puitteissa lähinnä toimihenkilöille. Joukkueiden sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä vastaavat joukkueiden toimihenkilöt.

	Toiminnan- johtaja	Puheen- johtaja	Varapuheen- johtaja	Valmennus- päällikkö	Joukkue
<b>www: pääsivu</b>	X			X	
<b>www: joukkueet</b>					X
<b>sähköposti</b>	X	X	X	X	
<b>Facebook</b>		X	X		
<b>Twitter</b>	X	X			
<b>Instagram</b>			X		
<b>YouTube</b>	X		X		
<b>uutiskirje</b>			X		
<b>KaaPolainen</b>	X				
<b>tapaamiset</b>	X	X		X	
<b>ohjeistukset, mainokset, esitteet</b>	X		X		
<b>tapahtumat</b>	X		X		
<b>media</b>	X				

Taulukossa viestintävastuut tämänhetkisen tilanteen mukaan.

Taloudelliset resurssit viestinnässä ovat hyvin rajatut, mukana ei pääsääntöisesti ole ulkopuolista palveluntuottajaa. Poikkeuksen tekee yhteistyökumppanina toimiva mainostoimisto, joka vastaa osasta visuaalista viestintää. Sisällöntuotantovastuu on aina organisaation omien toimijoiden.

### Viestinnän mittarit

Kotisivujen ja sosiaalisen median tavoittama yleisö - kotisivukäyntien, tykkäysten, jakojen yms. määrä. Apuvälineenä sosiaalisen median tarjoamat seurantatyökalut. Kuinka laajalle kotisivujen ja sosiaalisen median viestintä leviää?

Näkyvyys muissa medioissa - lehtiartikkelit, jalkapalloverkkosivujen artikkelit ja haastattelut muissa kuin seuran kontrolloimissa medioissa. Kuinka hyvin organisaatio onnistuu tavoitteessaan nostaa omaa profiiliaan? Kuinka hyvin muiden medioiden välityksellä on mahdollisuus saavuttaa laajempaa kohderyhmää?

Pelaajamäärä - pelaajamäärän kehitys ja etenkin aloittavien pelaajien määrä. Onko KaaPo Kaarinan paras vaihtoehto jalkapalloharrastajalle?

Pelaajaliikkuvuus ja toimihenkilöiden pysyvyys - tuleeeko KaaPoon enemmän pelaajia kuin lähtee ja palaako seurasta kerran poislähteneet pelaajat takaisin; jatkavatko samat toimihenkilöt toimessaan kaudesta toiseen. Miten KaaPo on onnistunut luomaan yhteisöllisyyttä ja sitouttamaan pelaajat ja toimihenkilöt seuran toimintaan?

Osallistumisaktiivisuus seuran tapahtumiin - viestinnän avulla pyritään houkuttelemaan kohderyhmät mukaan seuran tapahtumiin. Onnistummeko luomaan yhteisöllisyyden kokemuksen kohderyhmillemme ja saamaan heidät mukaan seuran tapahtumiin? Miksi, miksi ei?

Ohjeiden noudattaminen - seuran toiminnan yhtenäistämiseksi luodut ohjeet toimivat kaikkien hyväksi. Se, seurataanko ohjeistuksia, kertoo siitä, koetaanko yhteiset ohjeet ja säännöt tärkeiksi ja toimintaa ohjaaviksi. Noudatetaanko ohjeita ja koetaanko ne yhteisöllisyyttä lisääviksi?

Seurakysely - vuosittain toteutettava on hyvä mittari niin seuran kokonaistoiminnalle kuin myös viestinnälle. Viestinnän onnistuminen tulee ottaa pysyvästi osaksi kyselyä. Millä tasolla kokonaisviestintämme on? Miten tavoitteissa on onnistuttu?

# Kaarinan Pojat ry:n viestintäsuunnitelma

## Johdanto

Kaarinan Pojat ry:n viestinnässä huomioidaan perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi ja profilointi. Tämän lisäksi luodaan ”viestinnän vuosikello” ohjaamaan viestinnän aikataulua. Viestintäsuunnitelma pohjautuu vahvasti viestinnän strategiaan. Yleisen viestintäsuunnitelman lisäksi ajanjaksolla laaditaan erillinen suunnitelma markkinointiviestintää varten.

## Perustoimintojen tuki eli sisäinen ja ulkoinen markkinointiviestintä ja operatiiviset työohjeet

Kohderyhmät: Toimihenkilöt, yhteistyökumppanit, kannattajat

Toimihenkilöiden kohdalla tärkeimmät perustoimintojen tuen kanavat ja keinot ovat ryhmä- ja yksilötapaamiset sekä sähköposti. Tapaamisissa käydään läpi ajankohtaiset toimihenkilöön vaikuttavat asiat sekä tarpeen vaatiessa ohjeistetaan toimihenkilöä toimimaan oikein. Toiminnan tueksi on hyvä antaa myös kirjalliset työohjeet (pöytäkirja, sähköposti) sekä muistuttaa toiminnan eräpäivistä sähköpostitse lähellä ajankohtaa. Myös kirjalliset toimenkuvakartat sekä erilaiset toimenkuvakohtaiset ohjeistukset ovat tarpeen.

Yhteistyökumppaneiden kanssa tärkein viestinnän väline on painetut (tai sähköiset) kumppanuusesitteet. Kanavana toimivat sekä sähköposti tai puhelu (kontaktointi) että henkilökohtaiset myyntitapaamiset nykyisten ja potentiaalisten yhteistyökumppanien kanssa. Kumppanuusesitteiden sisältöön kiinnitetään huomiota, jotta esitteet ovat yhdellä kertaa sekä myyvä että sellaisia, jotka herättävät kiinnostuksen ja halun tulla mukaan KaaPolaiseen jalkapalloperheeseen.

Kannattajien (laajemman yleisön) kannalta tärkein markkinointiviestinnän kanava on verkko- ja printti-mainonta sekä sosiaalisen median kautta toteutettava viestintä. Kannattajille suunnataan helposti vain tiedotusluonteista viestintää, mutta on tärkeää muistaa, että markkinointiviestinnän avulla kannattajien määrää saadaan on mahdollista kasvattaa.

Perustoimintojen tuen tavoitteena on, että tarvittava tieto on tarjolla yhteisön jäsenille helposti ja niin, että he pysyvät ajan tasalla tehtävistään ja siitä, mitä seurassa tapa-

tuu. Yhteisön tarjoama toiminta ja toiminnan laadukkuus tehdään entistä selkeämmin ja laajemmin tutuksi.

Vastuu: toiminnanjohtaja, myyntiorganisaatio

Aikavälin ehdotetut kehityskohteet: organisaation sisäisten viestintäkanavien (mm. toimihenkilökohtainen ”ilmoitustaulu” verkossa) kartoitus ja mahdollinen käyttöönotto, markkinointiviestinnän tarkempi suunnittelu, toimenkuvakarttojen päivitys, prosessiohjeet mm. turnauksen ja vanhempainillan järjestämiseen

### **Kiinnittäminen eli työhön ja organisaatioon perehdyttäminen**

Kohderyhmät: toimihenkilöt, pelaajat, yhteistyökumppanit

Toimihenkilöiden kiinnittäminen tai sitouttaminen on tärkeää, sillä seuran toiminta pohjautuu vahvasti vapaaehtoisten työpanokseen. Toimihenkilöille tulee olla tarjolla kattava kirjallinen paketti, joka tarjoaa apua ja ohjeistusta toimen yleisimpiin kysymyksiin ja ongelmakohtiin. Tämän lisäksi vuosittain tulee järjestää aloittavien toimihenkilöiden rento perehdyttämistapahtuma, jossa toimihenkilöille kerrotaan seurasta ja seuran toimintatavoista sekä annetaan kohdennettua omaan toimeen liittyvää perehdytystä.

Uusi pelaaja kiinnitetään seuraan joukkueenjohdon välityksellä. Seura tarjoaa ohjeistuksen uuden pelaajan ja tämän huoltajien perehdyttämiseksi osaksi KaaPolaista perhettä. Tavoitteena on, että uusi pelaaja ja tämän huoltajat oppivat tuntemaan seuran kulttuurin ja toimintatavat sekä saavat kattavan tietopaketin siitä, mitä seura tarjoaa heille.

Yhteistyökumppanien kiinnittäminen tapahtuu henkilökohtaisissa tapaamisissa sekä yhteistyökumppaneille suunnatuissa kutsutapahtumissa. Kiinnittämisen tueksi kootaan kirjallinen ohjeistus, jonka mukaan yhteistyökumppani otetaan osaksi KaaPolaista perhettä. Lisäksi yhteistyökumppaneille tarjotaan mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja hauskanpitoon kehittämällä heille suunnattuja tapahtumia (mm. kutsuttuna edustusjoukkueen otteluun).

Kiinnittämisen tavoitteena on, että jokainen yhteisössä toimiva tuntee olevansa osa yhteisöä. Jokainen toimihenkilö tietää ja tuntee vastuunsa ja velvollisuutensa, pelaajat tuntevat seuran käytännöt ja yhteistyökumppanit kokevat olevansa osa KaaPolaista perhettä. Keskeistä on eteneminen positiivisen kautta: mitä sinä saat, kun olet KaaPolaisten.

Vastuu: toiminnanjohtaja, myyntiorganisaatio, valmentajat (tai muut joukkueen toimihenkilöt)

Aikavälin ehdotetut kehityskohteet: kirjalliset perehdytysohjeet uudelle pelaajalle ja toimihenkilölle sekä uusille yhteistyökumppaneille

### **Informointi eli sisäinen ja ulkoinen tiedotus- ja yhteystoiminta sekä luottamus**

Kohderyhmät: toimihenkilöt, pelaajat ja jäsenet (=sisäinen), kannattajat, yhteistyökumppanit ja media (=ulkoinen)

Sisäinen informointi tapahtuu kotisivujen ja sähköpostin välityksellä. Kotisivuilla sekä seuran että joukkueiden uutisten tulee olla ajantasaisia. Sähköpostitse viestitään sellaisia sisäisiä asioita, joita ei voi laittaa julkisille kotisivuille sekä muistutetaan esimerkiksi lähestyvistä aikatauluista ja tapahtumista.

Ulkaisen informoinnin pääkanava on kotisivujen ohella sosiaalinen media. Kotisivut ovat ensisijainen informointikanava, mutta viestin perillemeno tehostetaan sosiaalisessa mediassa, sillä sosiaalisen median kautta tavoitetaan iso osa myös sellaisia kohderyhmiä (ulkoiset), jotka eivät seuraa kotisivujen viestintää. Etenkin ulkoisen informoinnin kohdalla tulee kiinnittää huomiota visuaalisuuteen.

Tärkeä informoinnin muoto on printti- ja webmainonta sekä uutiskirje. Uutiskirjeen tavoitteena tiedottaa seurassa tapahtuvasta toiminnasta ja ajankohtaisista asioista, kun taas printti- ja webmainonta keskittyy enemmän tiettyjen kampanjoiden (mm. otteluohjelmat, turnaukset) tiedottamiseen. Uutiskirje lähetetään sähköpostitse laajalle vastaanottajaryhmälle kaksi kertaa kuukaudessa. Printti- ja webmainoksia ilmestyy lähinnä paikallismedia Kaarina-lehdessä sekä Suomen Palloliiton Turun piirin Pallopiiri-lehdessä sekä yhteistyökumppanien tarjoamissa mainostiloissa. Printti- ja webmainonta (sekä seura että joukkueet) noudattaa seuran graafista ohjeistoa ja apuna käytetään graafikkoa.

Informoinnin tavoitteena on, että tietoisuus yhteisön tapahtumista ja toiminnasta sidosryhmien keskuudessa on suuri. Jokainen tietää, mitä seurassa milloinkin tapahtuu. Vuorovaikutteinen keskustelu tuottaa informaatiota myös seuralle.

Vastuu: toiminnanjohtaja

Aikavälin ehdotetut kehityskohteet: organisaation sisäisten viestintäkanavien (mm. toimihenkilökohtainen ”ilmoitustaulu” verkossa) kartoitus ja mahdollinen käyttöönotto

### **Profilointi eli tuote- ja organisaatioprofiilin rakentaminen ja ylläpitäminen**

Kohderyhmät: Kaikki sidosryhmät

Profiloinnin tulee näkyä osana muuta viestintää ja seuran työ oman profiilin muokkamiseksi ja ylläpitämiseksi tulee tulla osa viestintää. Keskeisessä osassa on teot, viestit ja ilme. Teot ovat seurassa lähes tavoitekuva tasolla, joten ne kannattaa muistaa viestiä myös kohderyhmille. Muun viestinnän keskipisteessä tulee olla viestit ja ilme. Yhtenäistämällä viestintää ja seuran yleisilmettä luodaan kuva laadukkaasta ja asiantuntevasta seurasta. Sisäistä yhtenäisyyttä luodaan mm. yhtenäisillä varusteilla. Ulkoisesti viestinnän ilmeen tulee olla selkeä ja helposti seuraan yhdistettävä, jotta jo ensivilkaisulla käy selväksi, että on kyse KaaPosta.

Seuran sisäiseen toimintaan suunnatun yhtenäisen seuran edustusasumalliston lisäksi ja tästä erillään olisi hyvä olla myös laajempi seuratuotemallisto, joka pitäisi sisällään perinteisempiä kannatustuotteita, kuten t-paitoja, lippiksiä, pyyhkeitä ja kaulahuiveja. Näin pyritään luomaan yhtäältä yhdenmukainen pukukoodi seuran pelaajille ja toimihenkilöille, joka olisi myös esimerkiksi turnausmatkoilla helposti KaaPolaiseksi tunnistettava, sekä erillinen pukukoodi seuran kannattajille ja faneille, jotka voisivat seuratuotteiden avulla ”tunnustaa väriä”.

Profiloinnin tavoitteena on, että KaaPo tunnetaan laajalti laadukasta kasvatustyötä tekevänä koko Kaarinan omana seurana. Tiedostetaan, että KaaPolainen tapa toimia ja pelata jalkapalloa on ainutlaatuinen. KaaPolaisuus yhdistää kaupunkilaiset yli ikä-, sukupuoli- ja aaterajojen. Profiloinnin kanavana käytetään pääsääntöisesti henkilökohtaisia tapaamisia seuran ihmisten kesken; keskiössä tulee olla seuran ja sen palveluiden tavoitettavuus. Olemalla ihmisten parissa seura voi tuoda paremmin esiin yhteisökuultuuriaan. Graafisen ohjeiston myötä seurailmeen yhtenäistäminen ottaa harppauksen eteenpäin, mutta ohjeiston jalkauttaminen toimintaan vaatii panostusta.

Vastuu: johtokunta

Aikavälin ehdotetut kehityskohteet: seuran ilmeen yhtenäistäminen (graafinen ohjeisto), seura-asumallisto, seuratuotemallisto, yhteisökuulttuurin jalkauttaminen

### **Vuosittaiset toimenpiteet, ohjeet ja prosessikuvaukset**

*Graafinen ohjeisto*

Seuralle laaditaan graafinen ohjeistus helpottamaan viestinnän visuaalista suunnittelua sekä takaamaan sen, että viestintä on yhtenäistä läpi organisaation. Tavoitteena on, että kohderyhmät oppivat tunnistamaan ja erottamaan KaaPolaisen viestinnän muusta viestinnän virrasta.

Päävastuu: toiminnanjohtaja

*Perehdytysohjeet*

Uusien toimihenkilöiden, pelaajien ja yhteistyökumppanien kiinnittämiseen laaditaan perehdytysohjeet, joiden avulla uudet toimijat tutustutetaan KaaPolaiseen tapaan toimia. Tavoitteena on, että pelaajat tuntevat seuran käytännöt ja toimihenkilöt, pelaajat sekä yhteistyökumppanit kokevat olevansa osa KaaPolaista perhettä.

Päävastuu: toiminnanjohtaja

*Toimenkuvakartat*

Toimenkuvakarttoja tulee päivittää vastaamaan paremmin toimenkuvien sisältöä sekä muokata niin, että ne tukevat uuden toimihenkilön perehdyttämistä ja sitouttamista seuraan ja uuteen toimeensa. Tavoitteena on, että jokainen toimihenkilö tietää ja tuntee vastuunsa ja velvollisuutensa seurassa.

Päävastuu: toiminnanjohtaja

*Viestinnän mittaaminen*

Viestintää mitataan strategiassa esitetyin mittarein puolivuositain. Mittaamalla viestintää kesken viestintäkauden mahdollistetaan viestinnän muokkaaminen, mikäli huomataan, että se ei ole tavoitteiden mukaista.

Vastuu: johtokunta

**Erilliset kampanjat**

Nämä erilliset viestintäkokonaisuudet ja -tapahtumat eritellään alla tarkemmin ja niiden aikatauluttamiseen kiinnitetään erityistä huomiota viestinnän vuosikellossa. Alla nämä kokonaisuudet jaotellaan toistuviin (vuosittaiset) ja kertaluonteisiin kokonaisuuksiin.

***Toistuvat viestintäkampanjat***

### *KaaPolainen*

KaaPolainen-lehti ilmestyy kaksoisnumeroissa kuusi kertaa kauden aikana. KaaPolaisen tavoitteena on luoda ja nostaa KaaPolaista henkeä tuottamalla lukijoille positiivisia kokemuksia KaaPolaisuudesta. KaaPolainen julkaistaan e-lehtenä Issuu-palvelun kautta.

Lehti koostuu aina puheenjohtajan ja/tai valmennuspäällikön ajankohtaiskatsauksesta, seuratoimija- tai joukkue-esittelystä ja edustusjoukkueen katsauksesta. Lisäksi KaaPolaisessa voi olla mm. historiakatsauksia sekä yhteistyökumppanien esittelyjä ja etuja ja vierailevien kirjoittajien artikkeleita.

### *Kausijulkaisu*

Seuran kausijulkaisu koostuu seuran yhteystiedoista, puheenjohtajan tervehdyksestä, edellisen kauden taitokisatuloksista ja muista palkituista, Kaarinan kaupungin tervehdyksestä, joukkueiden kausiesittelyistä sekä joukkueiden varainhankintana hankkimista mainoksista. Joukkueet jakavat kausijulkaisua tukijoilleen ja kannattajilleen ja seura lähettää sen yhteistyökumppaneilleen. Lisäksi kausijulkaisu on jaossa ainakin edustusjoukkueen kotiotteluissa.

### *Seurapäivä*

Seurapäivä järjestetään aina toukokuussa. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon KaaPolaisia päivän aikana tutustumaan seuraan ja sen toimintaan sekä kannustamaan KaaPolaisia joukkueita. Otteluiden lisäksi seurapäivässä on muutakin ohjelmaa, kuten tekniikka- tai temppurataa, kasvomaalausta, ongintaa yms. lapsille sopivaa ohjelmaa; myös Velmeri-kettu on paikalla.

### ***Kertaluonteiset***

#### *Velmeri*

Koska kyseessä on huomiota herättävä maskotti, tulee Velmerin esiintyminen suunnitella tarkkaan etukäteen, jottei se menetä huomioarvoaan liiallisella esiintymisellä. Vuosittain Velmeri ottaa osaa ainakin muutamia kertoja nappulaikäisten toimintaan, esimerkiksi juuri ennen joulua ja keväällä, kun siirrytään ulkokentille. Tämän lisäksi Velmeri on paikalla ainakin seurapäivässä ja päättäjäsissä. Velmerin esiintymiset suunnitellaan aina erikseen.



### *Muut tapahtuman ja kampanjat*

Seura järjestää vuosittain myös erilaisia tapahtumia, kampanjoita ja viestintää vaativia toimenpiteitä, joiden kohdalla viestintä suunnitellaan erikseen. Tällaisia ovat muun muassa jäsenkortit, romunkeräyskampanja, seuraristeily ja palautekysely.

### **Viestinnän vuosikello**

Viestinnän vuosikello on koonti viestintäsuunnitelman merkittävimmistä toimenpiteistä, jotka on kirjattu aikataulullisesti järjestykseen. Vuosikello toimii sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän tukena. Vuosikello laaditaan kausikohtaisesti marraskuusta lokakuuhun. Tulevan vuoden viestintäsuunnitelma ja sen myötä myös vuosikello laaditaan lokakuussa, jotta tulevan kauden kulku on mahdollisimman tarkkaan tiedossa.

#### **Marraskuu**

- (viestintästrategian päivitys tarvittaessa)

#### **Joulukuu**

- KaaPolainen 11-12
- kausikortti (edustusjoukkue; suunnittelu, painatus)
- jäsenkortti (suunnittelu, painatus jos mahdollista)

#### **Tammikuu**

- romunkeräyskampanja (suunnittelu)
- seuraristeily (suunnittelu)
- KaaPolainen (tulevan vuoden suunnittelu)
- jäsenkortti (painatus, mikäli ei tehty)

#### **Helmikuu**

- KaaPolainen 1-2 (suunnittelu, toteutus)
- pelinohjaajakoulutus (suunnittelu)
- kausijulkaisu (suunnittelu)
- ottelutapahtumat (edustusjoukkue; suunnittelu)
- päiväkotifutistapahtuma (suunnittelu)
- jäsenkortti (painatus, mikäli ei tehty)

#### **Maaliskuu**

- ottelumainokset (edustusjoukkue; suunnittelu, painatus)
- otteluohjelmat (edustusjoukkue; suunnittelu, painatus)
- kausijulkaisu (koonti, viimeistely)
- jäsenkortti (painatus, mikäli ei tehty)

#### **Huhtikuu**

- KaaPolainen 3-4 (suunnittelu, toteutus)
- kausijulkaisu (painatus)

#### **Toukokuu**

- palautekysely (suunnittelu)
- päiväkotifutistapahtuma (toteutus)

#### **Kesäkuu**

- KaaPolainen 5-6 (suunnittelu, toteutus)

#### **Heinäkuu**

#### **Elokuu**

- KaaPolainen 7-8
- alkavan ikäluokan toiminnan tiedotus (suunnittelu, toteutus)

#### **Syyskuu**

- seuratuotteet (tuleva kausi)
- palautekysely (toteutus)
- päättäjäiset (suunnittelu)

#### **Lokakuu**

- KaaPolainen 9-10
- seuraristeily (toteutus)
- päättäjäiset (toteutus)
- kirjallinen materiaali; käsikirja, seuraesite, vuosikellot, perehdytys, koulutus, toimenkuvakartat, lomakkeet, ohjeet (tuleva kausi)
- tulevan vuoden viestintäsuunnitelma (suunnittelu)
- tulevan vuoden vuosikello (suunnittelu)